Desarrollo de la Organización Pospandemia COVID-19

COMPILADORES:

Julio Álvarez Botello

Eva Martha Chaparro Salinas

María del Carmen Hernández Silva

Juan Alberto Ruiz Tapia

María de la Luz Sánchez Paz

César Enrique Estrada Gutiérrez

Edel Cruz García

Desarrollo de la Organización Pospandemia COVID-19

Primera edición (versión digital), Diciembre 2022

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

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Diseño y diagramación: Río Subterráneo Editores

www.riosubterraneo.com.mx

ISBN 978-607-59510-5-8

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.

La imagen de portada fue obtenida de: https://bit.ly/3HM7Yrt

Todos los derechos reservados.

Hecho en México.

CONSEJO EDITORIAL

Diciembre 2022

Coordinador - Responsable.

Dr. Edel Cruz García

Colaboradores

Dr. Miguel Caballero Santín

Dra. Yéssica Yael Gómora Santín

Mtra. Iliana Guadarrama Varón

COMITÉ CIENTÍFICO

El comité científico fue el encargado de la evaluación de cada capítulo del libro, fue realizado mediante la evaluación de doble arbitraje ciego, como consta en los archivos con que cuenta el comité editorial.

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortíz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gámez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Renier Esquivel García	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Ericé Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. Maribel Ferrer Vicente	Universidad de Oriente, Cuba
Mtro. Andrés Mauricio García Gómez	Universidades Tecnológicas de Santander, Colombia
Dr. Fernandes Wanda	Universidad Agostinho Neto, Angola
Mtra. Elizabeth Guilarte Barinaga	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Alejandro Pablo Cardozo	Universidad del Salvador, Argentina
Dr. Antonio Vázquez Pérez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dra. Simone Ferreira Teixeira	Universidad de Pernambuco, Brasil
Dra. Alba Patricia Guzmán Duque	Universidades Tecnológicas de Santander, Colombia

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 Autónoma de Occidente
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. María Trinidad Alvarez 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
Luis Alfredo Gallardo-Millán	Universidad Politécnica del Mar y la Sierra
Dra. Irán Mata León	Universidad cuautemoc, Campus Querétaro
Dra. Irma Leticia Zapata Rivera	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dr. Jesús López Estrada	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez	Universidad Autónoma de Occidente
Dra. Jennifer Mul Encalada	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Felisa Yaerim López Botello	Universidad Pedagógica Nacional
Dra. Mónica Fernanda Aranibar	Universidad Autónoma de Baja California
Dra.Reyna Esperanza Zea Gordillo	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Dra. Elizabeth Céspedes-Ochoa	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Dra. Erika González de Salceda Ramírez	Universidad Pedagógica Nacional
Dra. María Lourdes López López	Universidad Autónoma de Sinaloa
Dra. Araceli Mendieta Ramírez	Universidad Pedagógica Nacional
Dra. Alejandra Karina Pérez Jaimes	Asoc. de Formac. Profesional para el Nivel Sup. y Posgr.

Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Alvarez 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
Dr. César Enrique Estrada Gutiérrez	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 Alvarez Botello	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
Dra. Laura Teresa Gómez Vera	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Miguel Octavio Caballero Santín	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Roy Estrada Olivella	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Dulce Karina Mendieta Díaz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Laura Teresa Gómez Vera	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Leticia Carreño Saucedo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Jesús Anaya Ortega	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Mónica del Valle Pérez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Sandra Chávez Marín	Universidad Autónoma del Estado de México
DR. Enrique Guadarrama Tavira	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Filiberto E. Valdés Medina	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Alejandro Hernández Suárez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Karina González Roldán	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Enoc Gutiérrez Pallares	Universidad Autónoma del Estado de México
Mtra. Ana María Ramírez Pareja	Universidad Autónoma del Estado de México

ÍNDICE

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CON PENSAMIENTO LEAN EN FÁBRICA DE TUBOS, HOLPLAST. 10

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO EN FÁBRICAS DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS 34

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO 46

SITIO DE ENLACE LOGÍSTICO 61

OPTIMIZACIÓN MULTIOBJETIVO MEDIANTE ALGORITMOS EVOLUTIVOS, PARA EL DISEÑO DE DESALINIZADORES SOLARES DE HUMIDIFICACIÓN DESHUMIDIFICACIÓN 75

LAS EMPRESAS FAMILIARES UN RECORRIDO HISTÓRICO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL COLOMBIANO. 87

CONFIGURACIÓN Y VIRTUALIZACIÓN DE SERVIDORES UTILIZANDO SOFTWARE LIBRE EN LA RED UEB TURQUINO 95

PLANEACIÓN FINANCIERA PERSONAL, PROPUESTA PARA LOGRAR EL BIENESTAR ECONÓMICO Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO. 103

LA CULTURA JURÍDICA EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TURQUINO HOLGUIN 117

DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TURQUINO HOLGUIN 130

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL PAN EN UNA PANADERÍA CON FIN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD 135

IMPACTO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE NEGOCIOS LOGÍSTICOS (BPM) 147

RESILIENCIA DE LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA DE MÉXICO EN UN AMBIENTE DISRUPTIVO 165

EL TRABAJO EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MÉXICO 171

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS DEL MINAG 183

IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR VENTAS .. 197

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS MPYMES EN MÉXICO: UNA REVISIÓN DE HERRAMIENTAS 202

ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS 221

EL CONTROL DE BIENES Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES ASERTIVA EN LAS ENTIDADES. ... 236

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA HOTELERA ANTE EL IMPACTO DEL COVID 19 244

MARKETING DIGITAL APLICADO A LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS Y GASTRONÓMICAS, UNA REFLEXIÓN TEÓRICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD. 254

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA IDENTIDAD DEL PERSONAL CON LA EMPRESA 268

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LAS ORGANIZACIONES 278

DIVERSIDAD COGNITIVA, FACTOR PARA LA INNOVACION 287

EL COMERCIO EXTERIOR EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS EMPRESAS EN MÉXICO 295

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES 303

CAPITAL HUMANO INTERCULTURAL Y COMPETENCIA ORGANIZACIONAL 312

PROPUESTAS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE MICROEMPRESAS CON BASE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO DEL TREN INTERURBANO MEXICO- TOLULCA 329

CASO DE ESTUDIO DEL MODELO CAFE-UTS PARA EL APOYO A EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS 336

LA TEORIA DE RESTRICCIONES VIGENCIA Y APLICACIÓN EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS ORGANIZACIONES 350

LAS MIPYMES POST PANDEMIA COVID 19. CRISIS, RETOS, OPORTUNIDADES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN TOLUCA 2022. 362

WHATSAPP, COVID-19 Y EL PROCESO DE FORMACIÓN. EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN-CUBA 370

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ANTE UN PROCESO DE CAMBIO 379

MEDIDAS DE SEGURIDAD EN ALMACENES LOGÍSTICOS 398

MIGRACION DE RETORNO Y MERCADO DE TRABAJO EN MEXICO A PARTIR DE LA CRISIS MIGRATORIA (2008-2021) 410

EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES_ 431

PLATAFORMAS DIGITALES UNA ALTERNATIVA DE COMERCIO EN LAS MIPYMES TEXTIL DE CHIAPAS..... 446

Desarrollo de la Organización Pospandemia COVID-19

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CON PENSAMIENTO LEAN EN FÁBRICA DE TUBOS, HOLPLAST.

AUTORES:

Denise Anabel Rojas Batista[1]

Marian Pérez Pérez[2]

Geris Luis Ramírez Anache[3]

RESUMEN

El mantenimiento con pensamiento *lean* es una operación de mantenimiento proactivo que emplea actividades de mantenimiento planificado y programado, usando estrategias encaminadas a la detección de actividades que no añaden valor al proceso y permitan la reducción de costos, averías y paradas durante el ciclo de trabajo basado en un enfoque de mejora continua. El presente trabajo estuvo dirigido al estudio y análisis de la gestión del mantenimiento con pensamiento eficiente en la Fábrica de Tubos de Polietileno de Alta Densidad de Holguín (Holplast), aspecto que se debe tener en cuenta para realizar las operaciones con la finalidad identificar, analizar y eliminar las actividades que no añaden valor al proceso de mantenimiento mediante una gestión adecuada y la mejora continua. Se partió de los antecedentes y el estado actual de la temática, donde se recogen los elementos fundamentales de la investigación. Como objetivo se estableció desarrollar un procedimiento para la gestión del mantenimiento con pensamiento eficiente en esta empresa. Como resultados cabe destacar el diseño del procedimiento compuesto por 5 etapas y 12 pasos y 3 tareas. La aplicación del mismo en Holplast permitió la identificación de desperdicios en la gestión de mantenimiento relacionadas con esperas, exceso de recorridos y la gestión de repuestos, así como la selección de herramientas ajustadas como el mapa de flujo del valor, 5S y control visual. Lo antes expuesto, permitió una optimización de 125 minutos en ejecución de la actividad de mantenimiento y una ganancia de 2291143 pesos cubanos con respecto al año 2020.

Palabras claves: mantenimiento *lean*;herramientas *lean.*

ABSTRACT

Maintenance with lean thinking is a proactive maintenance operation that employs planned and scheduled maintenance activities, using strategies aimed at detecting activities that do not add value to the process and allow the reduction of costs, breakdowns and stops during the work cycle based on in a continuous improvement approach. The present work was aimed at the study and analysis of maintenance management with efficient thinking in the High Density Polyethylene Pipe Factory of Holguín (Holplast), an aspect that must be taken into account to carry out operations with the purpose

[1] Ingeniera Industrial; Aerovaradero.SA;denise950930@gmail.com.

[2] Máster en Mantenimiento y Reacondicionamiento de Máquinas; Universidad de Holguín;marianpp26@gmail.com.

[3] Licenciado en Cultura Física; Cadena de Hoteles Encanto;gerisluis.ramirezanache@gmail.com.

of identifying, analyzing and eliminate activities that do not add value to the maintenance process through proper management and continuous improvement. It started from the background and the current state of the subject, where the fundamental elements of the investigation are collected. The objective was established to develop a procedure for maintenance management with efficient thinking in this company. As results, it is worth highlighting the design of the procedure composed of 5 stages and 12 steps and 3 tasks. Its application in Holplast allowed the identification of waste in maintenance management related to waiting, excess routes and spare parts management, as well as the selection of adjusted tools such as the value flow map, 5S and visual control. The aforementioned, allowed an optimization of 125 minutes in execution of the maintenance activity and a profit of 2291143 Cuban pesos with respect to the year 2020.

Keywords: *lean* maintenance,*lean* tools.

INTRODUCCIÓN

El mantenimiento *lean* es un enfoque basado en el pensamiento *lean* aplicado en las operaciones de mantenimiento. Se basa en abordar las causas fundamentales de la ineficiencia en una organización. En la industria, la operación ajustada significa reducir o eliminar actividades que no agregan valor asociadas con el inventario, sobremantenimiento e inframantenimiento, sobreprocesamiento, movimientos, defectos, esperas y transporte.

En la actualidad, se aprecia un significativo interés por optimizar las actividades de mantenimiento que se desarrollan en las instalaciones industriales en Cuba. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución, aprobados en el Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2016-2021, se coloca al mantenimiento dentro de las primeras prioridades en todas las esferas (Lineamientos89,164,172,184,196,199,206,215,222,227 y 248) .

Entre las actividades desarrolladas para mejorar la actividad del mantenimiento en Cuba y a partir del mes de febrero del 2013, se encuentra la elaboración de un cronograma que comprendía el desarrollo de un proceso de diagnóstico del estado técnico de las instalaciones y de la gestión del mantenimiento, para dar respuesta a los lineamientos del VI Congreso del PCC (PCC, 2011) y proponer lo que sería la “Política de Mantenimiento en Cuba” (Acosta Palmer, 2013). Con este objetivo se realizó el diagnóstico en 82 organizaciones de 8 provincias, donde se identificaron 933 problemas vinculados con el mantenimiento; al repetirse en su mayoría en las diferentes empresas evaluadas, fueron integrados en 71 problemas, representando la problemática que, de manera general, afecta a esta importante actividad. Por la necesidad de continuar la generalización de este diagnóstico a otras entidades, en el 2020 se evalúa la gestión del mantenimiento en la Fábrica de Tubos Holplast de Holguín ya que es la única de su tipo en las provincias orientales con tecnología de avanzada y en el país solo existen tres, las otras dos están ubicadas en Ciego de Ávila y en La Habana. Su actividad fundamental está encaminada a producir y comercializar tubos y conexiones de polietileno de alta densidad (PEAD) para la conducción de agua. Los principales problemas

(representados por las siglas que aparecen entre paréntesis al final de cada problema) que se identificaron y que coinciden con los detectados en el diagnóstico que llevó a cabo Acosta Palmer (2013). A continuación, se muestran las situaciones problemáticas detectadas:

1. Frecuentes averías por deficiente gestión de repuesto, afectan la disponibilidad técnica de los equipos (FAADT).
2. Carencia de herramientas para mejorar la planificación y organización de la gestión del mantenimiento (CHMPOM).
3. Recursos limitados en el mercado, dificultan en cumplimiento del plan de inversiones para la gestión de repuestos(RLDGR).
4. Carencia de un procedimiento para la gestión del mantenimiento que permita eliminar las actividades que restan valor a este proceso con un enfoque a mejora continua y que tenga como base el ciclo de gestión(CPGM).
5. Necesidad de fomentar el trabajo en equipo para la para alcanzar los objetivos de mantenimiento (NFTE).
6. Exposición de los trabajadores a condiciones laborables desfavorables (ETCLD).

En base a lo anterior y para definir el problema principal en este trabajo, se aplicó el método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación), a partir de una lista de variables y una matriz que representa las influencias directas entre éstas. A continuación, se identificaron los problemas más influyentes y menos dependientes, partiendo de la construcción de la matriz de influencias directas; luego se calculó la matriz de influencia indirecta, así como su respectivo plano factorial representado en la figura 1.

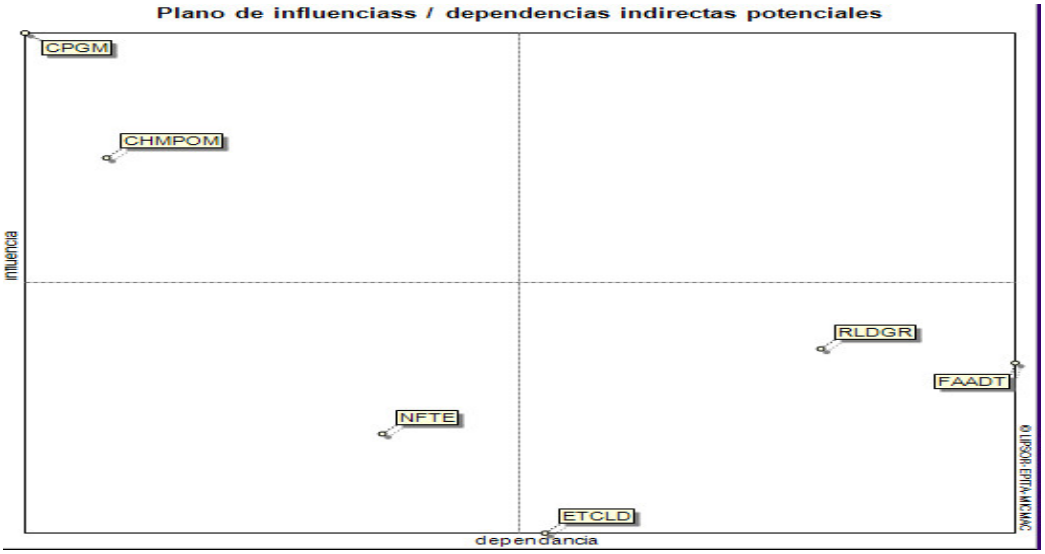


Figura1.Plano de influencias y dependencias indirectas de las situaciones problemáticas.

El análisis de la matriz de influencias indirectas, se obtiene como resultado que el problema que más influye es que no existe un procedimiento para optimizar la gestión de mantenimiento partiendo de la detección de las actividades que no añaden valor a dicho proceso; por lo que se define como

problema científico: Carencia de un procedimiento para la gestión del mantenimiento con pensamiento *lean* en la fábrica de tubos, Holplast. Como o**bjeto de estudio** se establece la Gestión del mantenimiento.

El **objetivo general de** la investigación es desarrollar un procedimiento para la gestión del mantenimiento con pensamiento *lean* en la fábrica de tubos de Holguín, Holplast.

MÉTODOS

Métodos de Investigación:

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron **métodos teóricos:** en la elaboración de los antecedentes y el estado actual de la temática, donde se utilizaron técnicas como: análisis y síntesis de la información; histórico - lógico: para elaborar las etapas por las cuales ha transitado la gestión del mantenimiento en los procesos de transformación del plástico, tanto en el contexto internacional como nacional; inductivo – deductivo: para diagnosticar las tareas de mantenimiento, y en el diseño y la concepción del procedimiento propuesto; sistémico estructural: para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la elaboración del procedimiento propuesto ; el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados para desarrollar la gestión del mantenimiento lean, llegando a establecer las pautas necesarias para el desarrollo del procedimiento a emplear y los **métodos empíricos:**encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta o criterio de expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo, método multicriterios AHP, así como la utilización de técnicas para el procesamiento de la información y las herramientas del paquete de Microsoft Office.

RESULTADOS

El diseño del procedimiento para la gestión del mantenimiento con pensamiento *lean* en Holplast quedó constituido por 5 etapas y una etapa transversal que es capacitación y comunicación que se pone de manifiesto a lo largo de todo el procedimiento y un enfoque a la mejora continua, además está constituido por 12 pasos y 3 tareas como se observa en la figura 2.

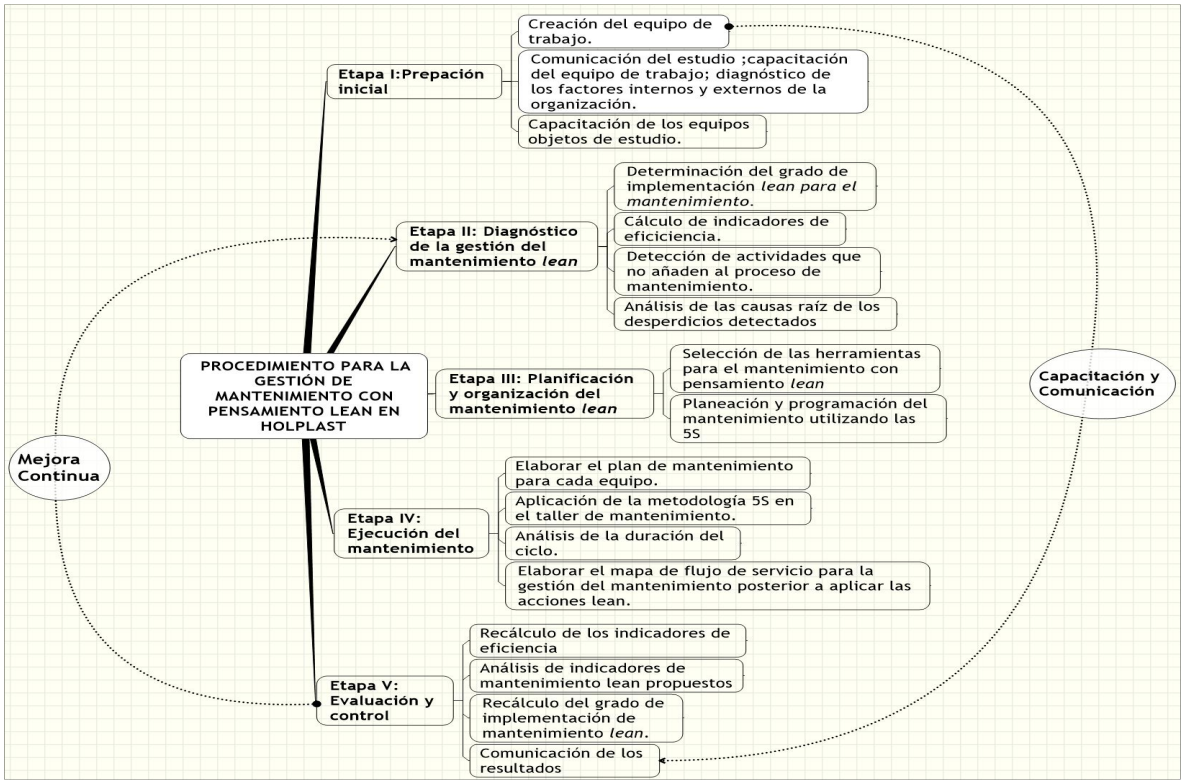


Figura 2. Procedimiento para la gestión de mantenimiento con pensamiento *lean* en Holplast

Etapa I. Preparación inicial

Esta etapa tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo del estudio, al demandar una serie de condiciones preliminares. Se realizó un análisis del contexto de la organización para identificar la existencia de fuerzas impulsoras o retrógradas. Los integrantes se relacionan en la **tabla 1.1** todos con un nivel de competencia y un coeficiente de argumentación entre medio y alto.

Tabla 1.1 Integrantes del equipo de trabajo

Nombre	**Cargo**
Roberto Acosta Delgado	Director General
Ana Virginia Salvador	Directora Económica
Yenniet Alfonso Pérez	Directora RRHH
Daniell Suárez	Director Técnico-Productivo
Jorge Enrique Labañino Fernández	Esp. Principal Mantenimiento
Marian Pérez Pérez	Profesora Universidad de Holguín, MSc.
Denise Anabel Rojas Batista	Ingeniera Industrial

Una vez creado el equipo de trabajo, se creó un cronograma para garantizar la implementación del procedimiento a crear; contando con 7 actividades y una duración esperada de 12 meses.

Con el objetivo de decidir sobre la dirección más eficaz que conduzca hacia el desarrollo del procedimiento, se desarrolló un análisis DAFO para determinar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. En la tabla 1.2 se muestra el resultado del análisis de los factores internos y externos.

Tabla 1.2. Análisis de la matriz DAFO del área de mantenimiento

DEBILIDADES	**AMENAZAS**
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**

A partir del análisis de la matriz DAFO, se asume una estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar el impacto negativo de las amenazas que impone el entorno.

Plantilla del área de mantenimiento

El área de mantenimiento cuenta con un total de 5 trabajadores, los mismos tienen categoría de Técnico y de ellos 2 (especialista A en Asistencia Técnica (EP) y especialista Eléctrico) son de nivel superior (NS) y el resto nivel medio superior (NMS) (Técnico para el Mantenimiento). La plantilla de la brigada de mantenimiento y las responsabilidades asignadas.

Sistema de mantenimiento

Para definir la estrategia de mantenimiento se aplicó el método AHP, el cual permitió escoger para Holplast la estrategia correctiva como la más óptima según sus características especiales en cuanto a disponibilidad de los equipos, bajos costos y consumo eléctrico. En cuanto al tipo de mantenimiento, se define como no programado y dentro de esta clasificación, como mantenimiento de la oportunidad el cual abarca actividades no programadas de mantenimiento preventivo y correctivo; ya que la ejecución de las tareas de reparación, se llevan a cabo cuando la producción se detiene por otras causas debido al alto consumo que se genera al arrancar las máquinas. A continuación, en la figura 1.1 se muestra el árbol de decisiones.

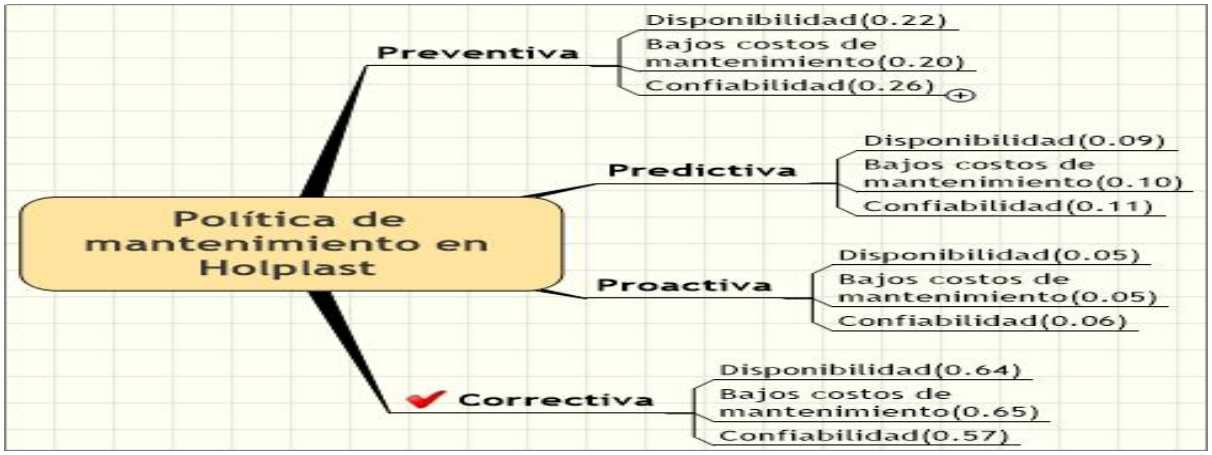


Figura 1.1. Árbol de decisión para definir la política de mantenimiento en Holplast.

La gestión de los repuestos

El inventario de piezas de repuesto de la empresa no está actualizado ya que su gestión es lenta y engorrosa. La solicitud de piezas para la reposición, se realiza partiendo de un levantamiento de artículos deficitarios y se envía a La Habana para gestionar su aprobación, según lo que sugiere el fabricante.

Etapa II Diagnóstico de la gestión de mantenimiento *lean*

Una vez aplicado el instrumento de medición del anexo 1. Al aplicar el instrumento de evaluación de la gestión de mantenimiento con pensamiento *lean*, se obtuvo un INMG de un 55.56%, el cual se considera deficiente por ser inferior al 60% de implementación. Las áreas más desfavorables son las de gestión de mantenimiento, flujo de mantenimiento y gestión de inventario.

Posterior al análisis de las principales deficiencias encontradas en cada área, se procede a la calificación de cada una de las áreas de actuación como se observa en la siguiente tabla 2.1.

Tabla 2.1 Diagnóstico de la eficiencia del mantenimiento

Funciones	**Máxima puntuación a alcanzar**	**Puntuación alcanzada**	**Peso relativo (%)**	**Peso Real (%)**
Gestión estratégica	36	24	22	14.81
Gestión de Mantenimiento	18	6	11	3.70
Gestión de Capital Humano	30	17	19	10.49
Gestión de inventario	18	5	11	3.09
Flujo de mantenimiento	21	9	13	5.56
Atmósfera del puesto de trabajo	24	17	15	10.49
SST	15	12	9	7.41
Total	**162**	**90**	**100**	**55.56**

Al aplicar el instrumento de evaluación de la gestión de mantenimiento con pensamiento *lean*, se obtuvo un INMG de un 55.56%, el cual se considera deficiente por ser inferior al 60% de implementación.

1. Eficiencia energética

Según el análisis realizado durante el año 2020 se puede arribar a la conclusión de que el indicador de la eficiencia energética durante este período no se comportó como el índice de 0.53 que se planificó como se muestra en la figura 2.1

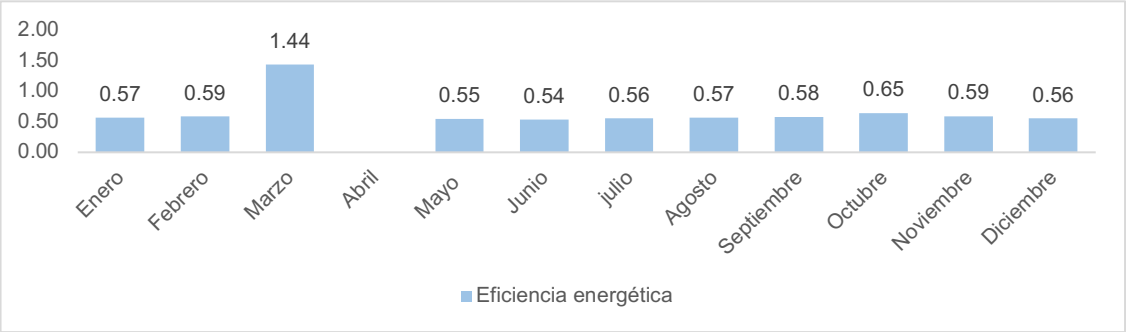


Figura 2.1 Análisis del índice de eficiencia energética

1. OEE(%)=$(Disponibilidad\ x\ Productividad\ x\ Calidad)x\ 100\%$

- $OEE = (0.7242x1.0136x0.9925)x100\%$
- $\mathrm{OEE} = 0.7916x100\% = 79.16\%$
- Disponibilidad=$\frac{Tiempo\ real\ de\ trabajo(h)}{Tiempo\ posible\ de\ trabajo(h)} = \frac{478h}{660\ h} = 72.42$ <94% Regular
- Productividad=$\frac{Producción\ real(km\ de\ tubo\ PEAD)}{Producción\ plan(km\ de\ tubo\ PEAD)} = \frac{780.633km}{770.115km} = 1.0136$>95% Excelente
- Calidad= $\frac{Cantidad\ de\ MP\ procesada(t) - cantidad\ de\ rechazo\ generado(t)}{Cantidad\ de\ MP\ procesada(t)} = \frac{4592.775\ t - 34.363t}{4592.775\ t} = \frac{4558.412t}{4592.775\ t} = 0.9925 > 97\%$

En el análisis del cálculo de los indicadores disponibilidad, productividad y calidad, los cuales inciden de forma proporcional en el indicador global del equipamiento(OEE), se puede decir que la productividad y la calidad tienen un comportamiento excelente en el proceso de producción ya que se comportan por encima del 95 %; no siendo así con respecto al indicador de disponibilidad de los equipos que se comporta por debajo del 75% y por encima de 65% por lo que se considera regular e incide negativamente en que la relación disponibilidad , calidad y productividad no sea alta y se tengan que trazar estrategias para aumentar la disponibilidad técnica de los equipos.

Para un análisis más detallado de los elementos que inciden en que los índices de implementación del mantenimiento *lean sea* inaceptable, se diagnosticaron los desperdicios en la actividad de mantenimiento y se analizaron los mismos a través del diagrama causa-efecto como se observa en la figura 2.2. En la figura 2.3 se muestra el mapa de flujo de valor donde se analizan los tiempos de dichas actividades con la determinación de su tiempo de ciclo.

Diagnóstico de los desperdicios

- Necesidad de clasificar las herramientas fundamentales para el trabajo diario de mantenimiento por su frecuencia de uso.
- La brigada de mantenimiento no posee un programa de limpieza que le permita mejorar la higiene del local, ya que el servicio de limpieza de Holplast es ejecutado por un tercero (Empresa General de Servicios).
- Elementos que no se usan diariamente ocupan lugar en el puesto de trabajo y dificultan el acceso a las herramientas que se necesitan con mayor frecuencia.

- Esperas por aprobaciones de solicitud de importación de piezas de repuesto a la OSDE GIAT (Grupo Integrado de Aguas Terrestres) prolongan la solución definitiva de fallas técnicas.
- Existencia de recorridos innecesarios desde el área de mantenimiento hasta las áreas con afectaciones, constituyen esperas improductivas.
- Necesidad de reclasificar las piezas de repuesto.
- Necesidad de profundizar el conocimiento de instrucciones de trabajo, procedimientos y manuales de nuevas tecnologías introducidas.
- Derrames de materia prima y aceites en los exteriores del taller de mantenimiento, entorpecen el paso de los trabajadores.
- Reelaboración de órdenes de trabajo.

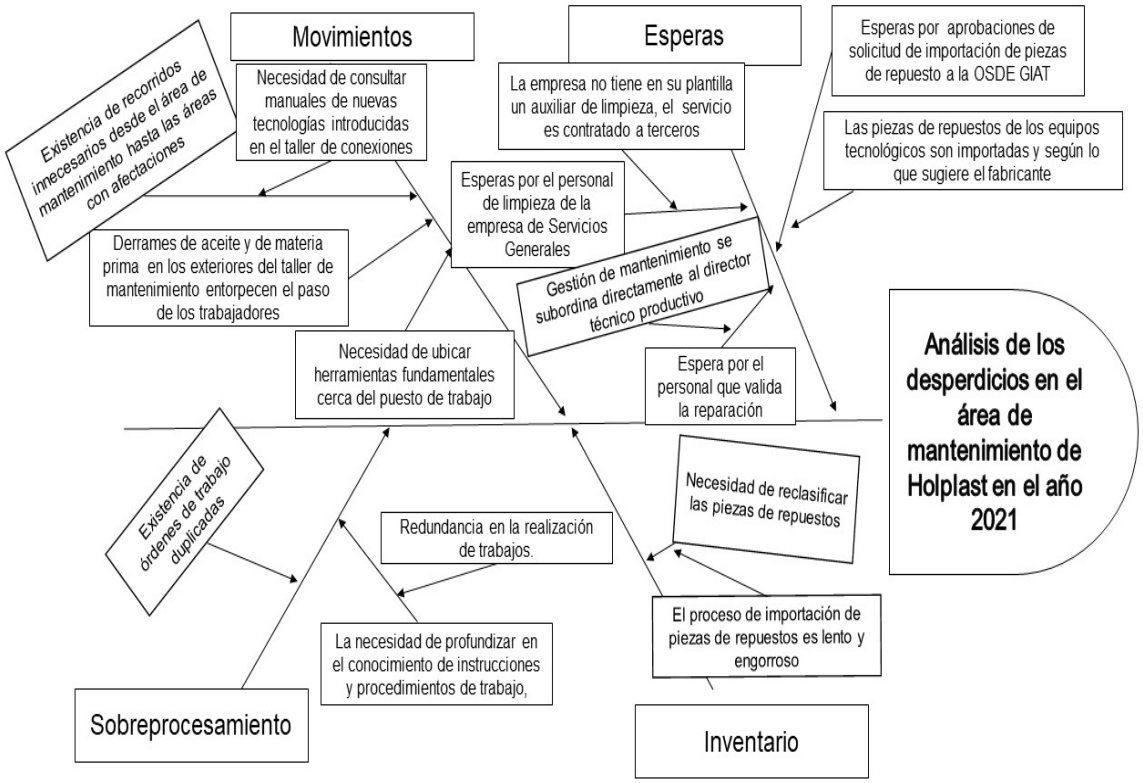


Figura 2.2 Análisis de los desperdicios detectados

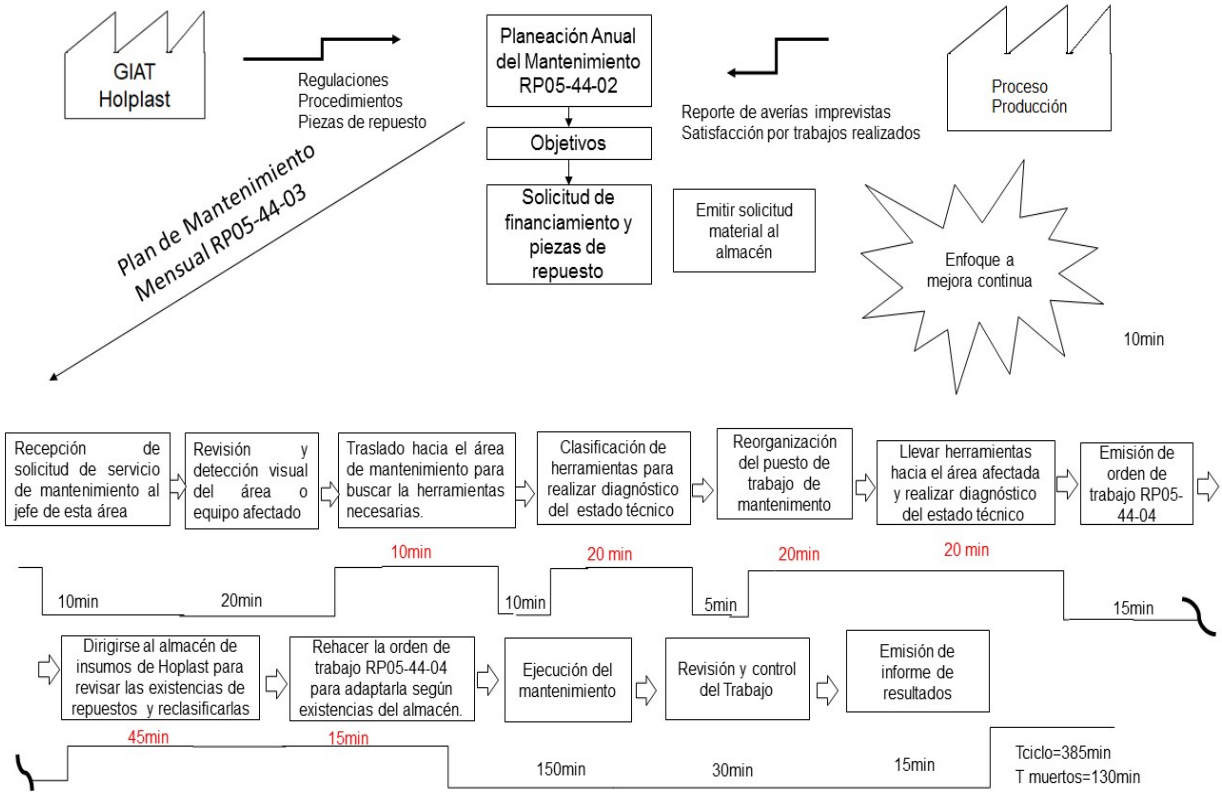


Figura 2.3 Mapa de flujo de valor del estado actual de la actividad de mantenimiento en Holplast

Etapa III. Planificación y organización del mantenimiento *lean* utilizando las 5S

En esta etapa se seleccionaron las herramientas para darle tratamiento a los desperdicios detectados y se estableció una programación para darle para la aplicación a las mismas como se muestra en la tabla 3.1. En la tabla 3.2 se muestra la programación específica de las 5S.

Tabla 3.1 Programa de aplicación de herramientas *lean*

Herramienta	**Cantidad de Semanas**	**Período de Cumplimiento(semanas del año 2021)**						
		Agosto					Septiembre	
Aplicación de metodología 5S.	2							
Análisis de los tiempos muertos a través de método SMED.	6							
Realización del mapa del flujo de valor después desperdicios.	1							
Realización de controles visuales.	7							
Kaizen	7							

Tabla 3.2 Programación de las 5s (mes de marzo 2021)

	Actividades	**Días**	**L** 15	**M** 16	**M** 17	**J** 18	**V** 19	**L** 22	**M** 23
Clasificación SEIRI	Capacitación de los operarios acerca de la importancia de clasificar las herramientas por la frecuencia de uso.	1							
	Clasificación de los equipos y herramientas según su frecuencia de uso.	2							
Ordenar SEITON	Capacitación de los operarios acerca de ordenar las herramientas del puesto de trabajo según su uso.	1							
	Establecer una ubicación para las herramientas .	2							
SEISO Limpiar	Capacitación de los operarios	1							
	Establecimiento de un plan de limpieza y mantener una higiene adecuada para no contraer el virus de Covid-19.	1							
	Limpieza del área de mantenimiento por el operario de mantenimiento que le corresponda.	1							

SEITKETSU Estandarizar	Asegurar el ciclo continuo de clasificar, organizar y limpiar.	8							
SHITSUKE Disciplinar	Fomentar el trabajo en equipo y garantizar la mejora continua del ciclo clasificar, organizar y limpiar.	8							

Etapa IV Ejecución del mantenimiento

En el estudio del área de mantenimiento de Holplast y la interacción con sus trabajadores, se pudo apreciar la presencia de las herramientas que en ocasiones entorpecen su fácil acceso y visualización. En la tabla 4.1 se muestra la clasificación (Seiri); en la tabla 4.2 el criterio de ubicación en cuanto a frecuencia de uso y en la tabla 4.3 el programa de limpieza que se estableció para mejorar la limpieza en el área de mantenimiento ya que este servicio lo ejecuta un tercero. **Estandarización (*Seiketsu*):**se controló por el especialista eléctrico, responsable de asegurar el cumplimiento del ciclo clasificar, ordenar y limpiar que se cumpliera satisfactoriamente, con la clasificación y criterios de ubicación establecidos. Se actualizaron las normas jurídicas asociadas al área, así como instrucciones de trabajo y manuales de tecnología adquirida recientemente en el taller de conexiones hidráulicas. El jefe de mantenimiento en Holplast, garantizó el cumplimiento del ciclo clasificar, ordenar, limpiar y estandarizar (**Disciplina(*Shitsuke*))** realizando controles visuales, capacitando a sus trabajadores de manera interna acerca de las instrucciones, fomentando el trabajo y la mejora continua como pilares fundamentales.

Tabla 4.1 Clasificación de herramientas y elementos según su frecuencia de uso

Herramientas del taller de mantenimiento	**Frecuencia de uso**	**Criterio de ubicación**	**Fundamentales**
Aspersores	Algunas veces al mes	Colocarlo en áreas comunes	
Batería de automovil	Probablemente no se use	Colocarlo en archivo pasivo	
Manómetro	Varias veces al día	Colocarlo cerca la persona	X
Máquina de soldadura	Varias veces a la semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Taladro	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Pulidora	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Voltímetro	Varias veces al día	Colocarlo cerca la persona	X
Amperímetro	Varias veces al día	Colocarlo cerca la persona	X

Destornillador de estría	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Destornillador de estría	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Ceguetas	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Pie de Rey	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Escalerillas	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Llave inglesa	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Equipos para medir espesor	Varias veces al semana	Colocarlo cerca del área de trabajo	
Equipos de proteccíon personal	Varias veces al día	Colocarlo cerca la persona	X

Tabla 4.2. Clasificación(SEIRI) + ordenamiento (SEITON)

Listado de elementos que no se usan varias veces al día											
SEIRI: Clasificación							Acción correctiva				
Elementos	Cantidad	Roto	No se utiliza	Incompleto	Peligroso	Otros	Reubicar	Eliminar	Reparar	Reciclar	Observaciones
Aspersores	3						x				Área de almacenamiento del taller de mantenimiento perteneciente porque el espacio en el área de trabajo del taller es limitado.
Batería de automóvil	1		x								Colocarlo en almacén de desechos peligrosos
Ceguetas	2					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Pie de Rey	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Máquina de soldadura	1					X					Área de almacenamiento del taller de mantenimiento perteneciente porque el espacio en el área de trabajo del taller es limitado.

Taladro	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Pulidora	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Destornillador de estría	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Destornillador de estría	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Ceguetas	2					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Pie de Rey	2					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Escalerillas	1					X					Área de almacenamiento del taller de mantenimiento perteneciente porque el espacio en el área de trabajo del taller es limitado.
Llave inglesa	2					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento
Equipos para medir espesor	1					X					Mueble dentro del taller de mantenimiento

Tabla 4.3 Programa de limpieza

Días de la semana / Operario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes
Julián	x			x		
Martin		x			x	
Yoander			x			x
Alexander	Control y aseguramiento del plan de limpieza					

Se analizaron los tiempos a través de la tabla 4.4 de los desperdicios detectados en la actividad de mantenimiento y se minimizaron tanto como fue posible y se obtuvo una reducción del ciclo de 125 minutos. A continuación, se muestra de forma visual en la figura 4.1, el mapa del flujo de mantenimiento posterior al tratamiento de las actividades que no añaden valor al mismo.

Tabla 4.4 Análisis de los tiempos de los desperdicios

Antes							**Después**						
DESCRIPCIÓN						**Duración (min)**	**DESCRIPCIÓN**						**Duración (min)**
Recepción de solicitud de servicio de mantenimiento	x					10	Recepción de solicitud de servicio de mantenimiento .	**x**					10
Revisión y detección visual del área o equipo afectado.	x		x			20	Traslado hacia el área afectada con las herramientas necesarias.		x				10
Traslado hacia el área de mantenimiento para buscar la herramientas fundamentales para realizar diagnóstico del estado técnico .		x				10	Realizar diagnóstico del estado técnico del área o equipo afectado .			x			20
Clasificación de herramientas fundamentales para realizar diagnóstico del estado técnico.	x					20	Emisión de orden de trabajo RP05-44-04.	**x**					15
Reorganización del puesto de trabajo de mantenimiento.						20	Emitir solicitud material al almacén	**x**					10
Llevar herramientas hacia el área afectada y realizar diagnóstico del estado técnico.						20	Ejecución del mantenimiento	**x**					150
Emisión de orden de trabajo RP05-44-04.	x					15	Revisión y control			x			30

Antes							**Después**						
DESCRIPCIÓN						**Duración (min)**	**DESCRIPCIÓN**						**Duración (min)**
Dirigirse al almacén de insumos de Holplast para revisar las existencias de repuestos y reclasificarlas.		x			x	45	Emisión de informe de resultados	**x**					15
Rehacer la orden de trabajo RP05-44-04 para adaptarla según existencias del almacén.	x					15							
Emitir solicitud material al almacen.	x					10							
Ejecución del mantenimiento.	x					150							
Revisión y control.			X			30							
Emisión de informe de resultados.	x					15							
Tiempo del ciclo(TC)						**380**	**Tiempo del ciclo(TC)**						**260**

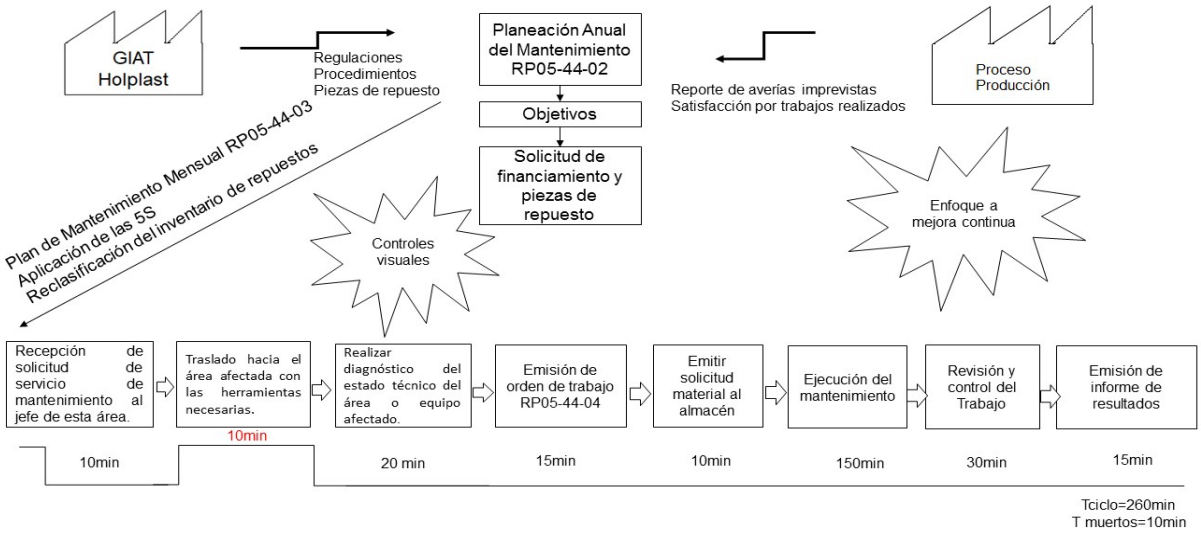


Figura 4.1 Mapa de flujo de valor posterior al tratamiento de los desperdicios

Etapa V. Evaluación y control

Posterior a la introducción de la filosofía lean para la gestión de mantenimiento en Holplast; al aplicar el instrumento de evaluación de la gestión de mantenimiento con pensamiento lean(anexo1), se obtuvo un INMG de un 85.11%, el cual se considera bueno por estar en el rango de 85%-95% de implementación. Se mejoró en un 30% aproximadamente en cuanto a su implementación, se logró un índice de eficiencia energética de 0.53 tal cual la empresa deseaba y un OEE>90%.

DISCUSIÓN

En un análisis de los resultados de Holplast posterior a la aplicación del procedimiento propuesto con respecto al año 2020; se tiene que el número de fallos técnicos no disminuyó, aunque éstos no fueron los suficientemente representativos en cuanto a la interrupción del proceso productivo ya que el número de horas perdidas por fallos fue menor en 1058 respecto al año 2020, lo que generó un ahorro de **2291143** pesos cubanos. En cuanto a las toneladas de materia prima transformada, se procesaron 1596 más que el año anterior como se muestra en la tabla 3.9.

CONCLUSIÓN

Las implementaciones del procedimiento para la gestión de mantenimiento con pensamiento lean en la Fábrica de tubos de Holguín permitió crear una cultura de eliminación de desperdicios en la actividad del mantenimiento, así como el cálculo de indicadores de desempeño que calificó a Holplast de eficiente durante el año 2021, ya que cumplió con todos los criterios de medias de los mismos y superó el índice de gestión de mantenimiento *lean* en un 29.55% con respecto a su estado inicial. Además, fomentó las bases del trabajo en equipo y el enfoque a mejora continua de la gestión de

mantenimiento en Holplast; generó 2291143 de pesos cubanos en el año 2021 más que en el año 2020 porque se disminuyó el número de horas de interrupción por fallos.

REFERENCIA

1. Acosta Palmer(2013) Auditoría y evaluación de la Gestión de la Calidad en el mantenimiento.
2. Tendayi, T. G. (2013). An investigation into the applicability of lean thinking in an operational maintenance environment (Master of Science in Engineering). Stellenbosch University, South Africa.
3. Trujillo, G. (2020). Mantenimiento en Latinoamérica. Calaméo. https://es.calameo.com/read/0007104178f254af76573?page=1.
4. De la Paz-Martínez (2021). Contribución del mantenimiento centrado en la confiabilidad para el estudio de fallos a equipos consumidores de energía eléctrica http://centroazucar.uclv.edu.cu
5. Pérez Rondón (2021) Conceptos generales en la gestión del mantenimiento industrial.
6. Resolución 66/2021 “Sistema de Gestión Integral de Mantenimiento Industrial” (GOC-2021-737-O86).
7. Resolución 67/2021 “Procedimiento para la Categorización del Sistema de Gestión Integral de Mantenimiento Industrial” (GOC-2021-738-O86).
8. Ramírez Guzmán (2021) Implementación de la metodología SMED en los cambios de producto de las máquinas de empaque de una empresa de alimentos de Roldanillo
9. LHOPITEAU, B.: Maintenance 4.0 for the worker of tomorrow. Siveco ChinaNewsletter, 2015 [online]. 2021 [cit. 2021-09-15]. Available at the Internet: <http://newsletter.sivecochina.com/en/reliability/maintenance_4.0_for_the_worker_of_tomorrow/#. VSdm2_6U5gA.linkedin>227.
10. Marrero Hernández 2022.Medición del proceso de planificación del mantenimiento a nivel operativo.

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANTENIMIENTO *LEAN*

Funciones	**No**	**Aspectos**	**Desfavorable**				**Puntuación obtenida**
				-1	**-2**	**Favorable**	
			0			**-3**	
Gestión Estratégica	**1**	¿Posee el área de mantenimiento los catálogos e información técnica de todos los equipos?	No	Inadecuado	Se necesita actualizar	Sí	3
	2	¿Posee registros históricos, de los mantenimientos, para cada equipo?	No	Inadecuado	Sí pero no de todos los equipos	Sí	3
	4	¿Tiene información precisa para llevar índices de control de eficiencia ?	No	Rara vez	En ocasiones	Sí	2
	6	¿Sabe exactamente el número de trabajos pendientes por período?	No	Rara vez	En ocasiones	Sí	3
	7	¿Tiene definida la tasa de depreciación de cada equipo?	No			Sí	3
	8	¿Los trabajadores tienen total dominio de las instrucciones de trabajo?	No			Sí	3
	9	Cuando el trabajo está terminado la duración real, materiales, horas de paro u otra información es reportado por:	Nadie	Personal de producción	Director Técnico	Jefe de mantenimiento	3
	10	¿Se encuentran definidos los objetivos del área de mantenimiento y están acordes con la política de la empresa?	No	Objetivos definidos pero no acordes	Algunos objetivos no están acordes	Sí	3
	11	¿Se conoce y aplica la filosofía lean con sus principales herramientas?	No conozco la	Sí pero no he aplicad		Sí	3

			filosofía lean ni sus herramientas	o herramientas			
	12	¿Existe espíritu cooperativo en todos los niveles de la estructura permitiendo a mantenimiento contribuir con la rentabilidad global de la organización?	No	Rara vez		Sí	3
Gestión de Mtto	**13**	¿Se implementa un Plan de Mantenimiento Programado?	No	Rara vez	Mejorable	Sí	0
	14	¿El desempeño de la gestión de mantenimiento para conservar la vida útil de los activos se lleva a cabo desde un enfoque a mejora continua y de acuerdos a los principios lean?	No	No se conocen los principios lean	Se conocen pero no se controlan	Sí	3
	15	¿El tiempo que se demora en procesar la documentación del proceso de mantenimiento es corto?	No	En ocasiones	Mejorable	Sí	2
	16	¿Existe compatibilidad de la toma de decisiones entre producción y mantenimiento?	No	Rara vez	Mejorable	Sí	3
	17	¿Está definido un presupuesto anual para gastos de mantenimiento y obedece a un análisis de las necesidades?	No		Sí, pero no obedece a todas las necesidades		2
	18	¿El procesamiento de órdenes de trabajo es eficaz?	No	En alguna medida	Sí, pero luego de varios intentos	Sí	3
Gestión de Capital	**19**	¿La plantilla de mantenimiento se encuentra definida y cubierta adecuadamente?	No		Está desactualizada	Sí	3

Humano	**20**	¿Están claramente definidas las responsabilidades y tareas del personal? ¿Se verifican periódicamente?	No se verifican		Sí, pero no se verifican periódicamente	Sí	3
	21	¿Se ha impartido alguna capacitación sobre el mantenimiento con pensamiento eficiente?	No		Sí peo no con profundidad	Sí	3
	22	¿Considera que el nivel de capacitación es acorde a la tecnología del equipamiento?	No	Rara vez	La mayoría de las veces	Sí	2
	23	¿Los operarios realizan tareas simples de mantenimiento?	No		A veces	Sí	2
	24	¿Hoplast cuenta con un auxiliar de limpieza perteneciente a la entidad?	No			Sí	3
	25	¿Están definidos los métodos y procedimientos para evaluar el desempeño del personal?	No		Sí, pero pueden mejorarse	Sí	2
	26	¿Los trabajadores reciben de manera periódica formación en materia de gestión de mantenimiento?	No	Rara vez		Sí	3
	27	¿Cuándo se asimila una nueva tecnología, los trabajadores de mantenimiento son capacitados?	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Sí	3
	28	¿El criterio del personal de mantenimiento es tomado en cuenta para la toma de decisiones?	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Sí	2
Gestión de inventario	**29**	¿El proceso de acceso a piezas de repuesto es rápido?	Casi nunca	A veces		Sí	0
	30	¿Existe un inventario de las herramientas que se usan para el mantenimiento?	No		Existen, pero son mejorables	Sí	2

	31	¿El sistema de compra es ágil?	No	Rara vez	Algunas veces	Sí	2
	32	¿Se puede disponer con facilidad del valor y número de artículos en stock?	Rara vez		Algunas veces	Sí	3
	33	¿Se conoce la ubicación física de todo lo existente en el almacén?	En algunos casos		Casi siempre	Sí	2
	34	¿Es adecuado el estado físico de los almacenes y los medios unitarizadores?	No	Rara vez	Se pueden mejorar	Sí	2
Flujo de Mtto	**35**	¿Se han identificado, para cada actividad de mantenimiento, los parámetros o características del servicio que han de controlarse?	No	Está en proceso	Sí, pero se puede mejorar	Sí	3
	36	¿Se analizan los recorridos de los operarios y se reducen constantemente?	No	Rara vez	Algunas veces	Sí	3
	37	¿Se tienen identificadas y organizadas las actividades de preparación del puesto de trabajo para que las mismas no constituyan una demora durante el flujo del proceso de mantenimiento?	No	Solo se tienen identificadas	Sí pero no se controla	Sí	3
	38	¿Tiene cuantificado el tiempo de producción perdido por fallos?	No			Sí	3
	39	¿Se compara el desempeño del mantenimiento con el de organizaciones similares para conocer cuán bien se marcha (Benchmarking)?	No	Casi nunca	Habitualmente	Sí	2
	40	¿Existe un sistema para investigar las causas de las no conformidades del servicio de mantenimiento?	No	Existe, pero se aplica	Existe, pero se puede mejorar	Sí	3

	41	¿Se analiza y utiliza el mapa de flujo de valor del servicio mantenimiento como herramienta para detectar desperdicios y analizar los tiempos muertos ?	No	Rara vez		Sí	3
Atmósfera del puesto de trabajo	**42**	¿Se capacita al personal en materia de limpieza y desinfección?	No		Algunas veces	Sí	3
	43	¿El taller de mantenimiento está bien ubicado respecto a los equipos a brindarle mantenimiento?	No			Sí	3
	44	¿El taller de mantenimiento está limpio y ordenado?	No	Rara vez	Algunas veces	Sí	3
	45	¿Se cuenta con medios adecuados al tipo de actividad que se realiza en el puesto de trabajo?	No	Carencias importantes	Sí, pero están desorganizados	Sí	3
	46	¿Los trabajadores conocen su impacto ambiental en el puesto de trabajo?	No			Sí	3
	47	¿Se realizan trabajos de alto riesgo? La autorización para realizar este tipo de trabajo se realiza rápidamente?	No	En ocasiones se realizan	Sí pero la autorización es un poco lenta en ocasiones	Sí y se autoriza rápido	3
	48	¿Los equipos están limpios y en buen estado técnico?	No	Limpios pero no en buen estado		Sí	3
	49	¿Los útiles y herramientas se encuentran cerca del taller de mantenimiento?	No tan cerca	Relativamente cerca	Algunas fuera del taller	Sí	3

	50	Están correctamente identificados los riesgos en el puesto de trabajo por los trabajadores	No	Rara vez	La mayoría de las veces	Sí	3
	51	¿El taller de mantenimiento está localizado apropiado para su actividad y sin probabilidad de riesgo?	No		Se puede mejorar	Sí	3
SST	**52**	¿La organización les proporciona medios de protección personal para los operarios de mantenimiento?	Nunca	Algunos medios	Sí pero no siempre	Sí	3
	53	¿Se investigan las causas de los incidentes y accidentes?	Nunca	Algunas veces	Solo se investigan los accidentes	Sí	3
	54	¿Se controla que los operarios usen los equipos de protección personal?	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Sí	3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO EN FÁBRICAS DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS

AUTORES:

Denise Anabel Rojas Batista[4]

Marian Pérez Pérez[5]

Geris Luis Ramírez Anache[6]

RESUMEN

El mantenimiento ha pasado de ser una actividad reactiva, a una actividad con enfoque proactivo. Si se analiza el mantenimiento como un proceso gerencial, se observa que la planificación y organización constituye el punto de partida pues tiene como objetivo disminuir los tiempos muertos y los costos asociados a los trabajos e inventarios de repuestos, optimizándose la entrega oportuna y con calidad a los clientes. En este trabajo se analiza la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación del plástico en Cuba, centrando la atención en la planificación y organización del mismo. Se partió de los antecedentes y el estado actual de la temática, donde se resumen los elementos fundamentales de la investigación que permitieron abordar el problema de la carencia de un procedimiento para planificar y organizar el mantenimiento en este tipo de industrias. Como objetivo se estableció elaborar un procedimiento para la planificación y organización del mantenimiento en las fábricas de transformación del plástico fundamentado en estudios realizados en la Fábrica de Tubos Holplast. El procedimiento elaborado se complementa con herramientas de apoyo para el desarrollo e implementación de las etapas lo que contribuye, significativamente, a la gestión del mantenimiento en estas fábricas. Como resultados cabe destacar que se diseñó un procedimiento compuesto por cuatro etapas que deben desarrollarse progresivamente según el escenario actual de la organización, haciendo énfasis en garantizar el plan de mantenimiento más adecuado a las características de los equipos de la entidad y a la optimización de la gestión de materiales y repuestos.

Palabras Claves:planificación del mantenimiento, organización del mantenimiento.

ABSTRACT

Maintenance has gone from being a reactive activity, to an activity with a proactive approach. If maintenance is analyzed as a management process, it is observed that the planning and organization is the starting point because it aims to reduce downtime and costs associated with the work and inventories of spare parts, optimizing the delivery timely and with quality the clients. This paper

[4] Ingeniera Industrial; Aerovaradero.SA;denise950930@gmail.com.

[5] Máster en Mantenimiento y Reacondicionamiento de Máquinas; Universidad de Holguín;marianpp26@gmail.com.

[6] Licenciado en Cultura Física; Cadena de Hoteles Encanto;gerisluis.ramirezanache@gmail.com.

analyzes the management of maintenance in factories of transformation of plastic in Cuba, focusing on the planning and organization of the same. It started from the background and the current state of the subject, which summarizes the fundamental elements of the research that allowed to address the problem of the lack of a procedure to plan and organize maintenance in these types of industries. The objective was to develop a procedure for the planning and organization of maintenance in plastic processing factories based on studies carried out in the Holplast Tubing Factory. The elaborated procedure is complemented with support tools for the development and implementation of the stages, which contributes, significantly, to the maintenance management in these factories. As results, it is worth noting that a procedure was designed consisting of four stages that must be progressively developed according to the current scenario of the organization, with an emphasis on guaranteeing the maintenance plan best suited to the characteristics of the entity's teams and the optimization of management of materials and spare parts.

Keywords: planning of maintenance, organization of maintenance.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la actividad de mantenimiento ha sufrido transformaciones en su concepción de trabajo, pasando de ser una actividad reactiva a una actividad con enfoque proactivo. Esto se debe a que los fallos imprevistos son cada vez más costosos, con una considerable pérdida de credibilidad que se refleja en una pérdida de mercado; esto le proporciona a la actividad de mantenimiento una visión de negocio que lo convierte en un factor clave y de vital importancia dentro de la estructura competitiva de la entidad. El mantenimiento es una disciplina integradora que ha tenido un desarrollo progresivo en la industria y es el encargado de garantizar la disponibilidad del equipamiento en la empresa a un costo mínimo. No se concibe una industria moderna sin una correcta política de mantenimiento, sencillamente porque del mantenimiento depende la funcionalidad, la disponibilidad y la conservación de su estructura productiva, significando un incremento importante de la vida útil de los equipos y prestaciones (Acosta Palmer, 2013). En el mantenimiento se desarrollan técnicas y métodos para la detección, control y ejecución de actividades que garanticen el buen desempeño de la maquinaria. El empleo de técnicas de planificación y organización del mantenimiento tiene un gran auge a nivel mundial, debido a los beneficios que estas aportan. Sistemas más avanzados de mantenimiento permiten una mayor disponibilidad de equipamiento con una buena reducción de los costos y un desarrollo ascendente en cuanto a confiabilidad operacional se refiere, contribuyendo a la planificación y a la organización y, por otro lado, representa pasos firmes para la introducción de un programa de mejora continua.

En lo que respecta a Cuba, se aprecian avances en las últimas décadas en el desarrollo de la gestión del mantenimiento. Se debe destacar que el mantenimiento ocupa un lugar fundamental en los objetivos y procesos de la actualización del modelo económico y social cubano. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución, aprobados en el VII Congreso del

Partido Comunista de Cuba, se coloca al mantenimiento dentro de las primeras prioridades en todas las esferas (Lineamientos 18; 115 y 227).

Entre las actividades desarrolladas para mejorar la actividad del mantenimiento en Cuba y a partir del mes de febrero del 2013, se encuentra la elaboración de un cronograma que comprendía el desarrollo de un proceso de diagnóstico del estado técnico de las instalaciones y de la gestión del mantenimiento, para dar respuesta a los lineamientos del VI Congreso del PCC (PCC, 2011) y proponer lo que sería la "Política de Mantenimiento en Cuba" (Acosta Palmer, 2013). Con este objetivo se realizó el diagnóstico en 82 organizaciones de 8 provincias, donde se identificaron 933 problemas vinculados con el mantenimiento; al repetirse en su mayoría en las diferentes empresas evaluadas, fueron integrados en 71 problemas, representando la problemática que, de manera general, afecta a esta importante actividad. La evaluación de la gestión del mantenimiento fue de 68,75 puntos que califica de mal el estado de las empresas seleccionadas. Los principales problemas identificados estaban relacionados con la gestión representando el 64,78%; se destaca que uno de los principales problemas presentes en las empresas, era la inexistencia de un procedimiento para la gestión del mantenimiento.

Por la necesidad de continuar la generalización de este diagnóstico a otras entidades, en el 2017 se evalúa la gestión de la calidad del mantenimiento en la Fábrica de Tubos Holplast de Holguín; es la única de su tipo en las provincias orientales con tecnología de avanzada y en el país solo existen tres, las otras dos están ubicadas en Ciego de Ávila y en La Habana. Su actividad fundamental está encaminada a producir y comercializar tubos y conexiones de polietileno de alta densidad (PEAD) para la conducción de agua. Los principales problemas (representados por las siglas que aparecen entre paréntesis al final de cada problema) que se han identificado y que coinciden con los detectados en el diagnóstico que llevó a cabo Acosta Palmer (2013), son:

1. El proceso de importación de medios y piezas de repuesto, es lento y engorroso (DMP)
2. Carencia de un procedimiento específico para planificar la gestión del mantenimiento (NPP).
3. Insuficiente análisis científico en cuanto a la gestión del mantenimiento se refiere (IAC).
4. Inestabilidad de suministros (IS).
5. Envejecimiento de la fuerza laboral calificada (EFL).
6. Inexistencia de un procedimiento específico para el control de la gestión del mantenimiento (NPECM).
7. Exposición de los trabajadores a altos niveles de ruido (ETEA).
8. La programación del mantenimiento se planifica, pero no se realiza hasta que la producción se detiene por otras causas (PMNEOC).

En base a lo anterior y para definir el problema principal en este trabajo, se aplicó el método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) fundamentado en un programa que tiene por objeto ayudar en un estudio de análisis estructural que permite, a partir

de una lista de variables y una matriz que representa las influencias directas entre éstas. A continuación, se identificaron los problemas más influyentes y menos dependientes, partiendo de la construcción de la matriz de influencias directas mediante el trabajo con expertos; luego se calculó la matriz de influencia indirecta, así como su respectivo plano factorial representado en la figura 1.

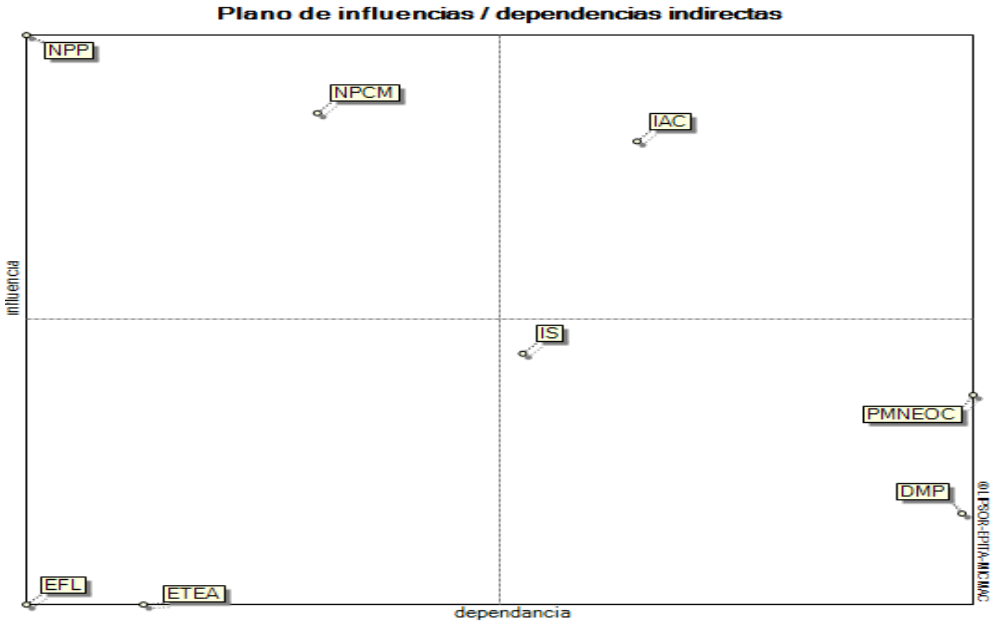


Figura1.Análisis de las situaciones problemáticas

Como dificultad más influyente y menos dependiente, se determinó que no existe un procedimiento específico para planificar, organizar y optimizar la gestión del mantenimiento (NPPO) y de los materiales y repuestos necesarios para esta actividad, lo que permite definir como **problema profesional** el siguiente**:** Carencia de un procedimiento específico para la planificación y organización de la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación de plásticos. Constituye el **objeto de estudio**, la gestión del mantenimiento.

Objetivo general: Diseñar un procedimiento para la planificación y organización de la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación de plásticos

MÉTODOS

Métodos Teóricos:

El análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura, tanto internacional como nacional, de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados para desarrollar el diagnóstico de los riesgos, llegando a establecer las pautas necesarias para el desarrollo del procedimiento a emplear. El método histórico – lógico para analizar la evolución a través de los años y el estado actual de la gestión del mantenimiento y del objeto de la investigación.

Métodos Empíricos:

Encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta o criterio de expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de técnicas para el procesamiento de la información y las herramientas del paquete de Microsoft Office.

RESULTADOS

El diseño del procedimiento acoge 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. El proceso de integración que propone el procedimiento está basado en el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), por considerarse un método de probada eficacia y rentabilidad, que facilita el proyecto (norma UNE 66177:2005). Se concibe para ser aplicada a cualquier empresa de transformación de materiales plásticos, 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. Consta de 4 etapas;9 pasos;7 tareas; una etapa transversal que es la capacitación y enfoque a mejora continua, como se observa en la figura 2.

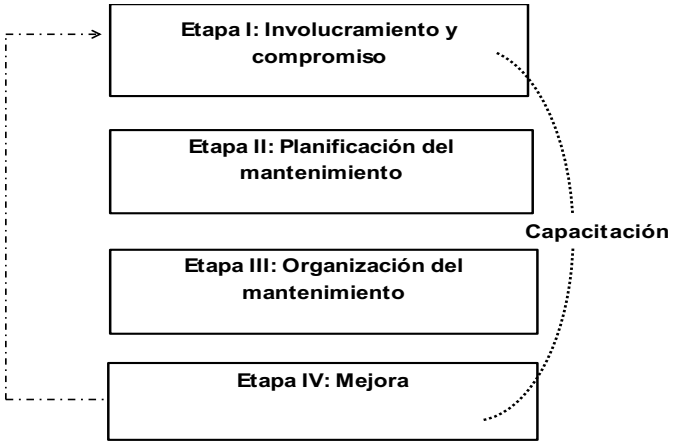


Figura 2. Procedimiento para la planificación y organización de la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación del plástico.

Etapa transversal de formación

Para la formación del personal se propone la planificación de actividades en correspondencia con las diferentes fases del procedimiento, la cual se incluye al principio de cada etapa como requisito indispensable para garantizar la fluidez del mismo. El objetivo de esta etapa transversal es asegurar que el personal asimile los conocimientos fundamentales y adquiera conciencia sobre la importancia de sus actividades en la aplicación progresiva del procedimiento 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 del procedimiento, mediante las modalidades de cursos, talleres, conferencias y charlas.

Técnicas y herramientas: cursos, talleres, conferencias, charlas, trabajo en grupo.

Resultados esperados (salidas): desarrollo de las competencias requeridas en cada etapa para la aplicación del proyecto.

A continuación, se explican cada una de las etapas del procedimiento, cuya estructura incluye el objetivo de la etapa, técnicas y (o) herramientas aplicables (según proceda), tareas a realizar, resultados esperados (salidas).

Etapa I: Involucramiento y compromiso

El **objetivo** de esta etapa es asegurar el compromiso de la alta dirección para asumir el liderazgo en la gestión del mantenimiento, con la participación consciente de los trabajadores, así como definir el personal responsable que guiará el proceso.

Paso 1.1 Creación del grupo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por el personal calificado para llevar a cabo las operaciones de mantenimiento en la organización y por profesores y estudiantes de la Universidad de Holguín. Este grupo debe estar encabezado por el especialista principal de mantenimiento y debe ser capaz de:

1. Definir la responsabilidad específica de cada integrante del equipo de trabajo
2. Garantizar la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del procedimiento propuesto.
3. Permitir el cumplimiento de lo establecido en cada etapa.

Paso 1.2 Capacitación del personal y compromiso

En esta tarea debe establecerse un vínculo con el equipo de trabajo, darle a conocer las características del procedimiento y ofrecer las ventajas del mismo, haciéndoles saber el grado de mejora que alcanzará la entidad si este es llevado a cabo.

Esta acción es de vital importancia porque además de definir las aristas de la metodología, se persigue minimizar el impacto negativo que provoca la resistencia al cambio. Dicho fenómeno es muy frecuente en las organizaciones ante la presencia de alguna modificación o proceso que cambie las condiciones de trabajo o afecte la zona de confort.

Paso 1.3 Caracterización del área de mantenimiento

En esta descripción se debe detallar misión, objetivos, estructura organizativa, limitaciones del departamento, plantilla de personal, responsabilidades asignadas, políticas empleadas y la gestión de los repuestos, proveedores y competidores. El principal objetivo que se persigue es caracterizar, detalladamente, el equipamiento objeto de estudio.

Esta caracterización debe contener los elementos siguientes:

- Nombre y modelo del equipo
- Año de fabricación
- Lugar de procedencia
- Función

- Estado técnico
- Período de vida útil
- Años de explotación
- Averías más frecuentes
- Frecuencia con que ocurren dichas averías

Tarea 1 Realizar un levantamiento de los activos de la entidad

En esta tarea se debe realizar un inventario de todos los equipos existentes en la empresa objeto de estudio a partir de los elementos expuestos anteriormente

Tarea 2. Análisis de criticidad de los equipos

Vizcaíno Cuzco (2016), define algunos criterios de criticidad utilizando el análisis de criticidad de puntos, lo cual permite analizarla en los equipos de una manera cuantitativa. En la tabla 2.2 se muestran varios criterios que permiten obtener un valor de la frecuencia de ocurrencia de fallas y el impacto que traen consigo las mismas.

Tabla 2.2 Criterios para la evaluación de la criticidad de los equipos

Frecuencia de fallas(todo tipo de fallas)	Puntaje
Mayor a 4 fallas/año	4
Entre 2-4 fallas/año	3
Entre 1-2 fallas/año	2
Mínimo 1 falla/año	1
Impacto sobre las funciones de la organización	Puntaje
Afecta la imagen de la empresa y sus servicios	10
Confort: mala calidad del aire interior	8
Confort: deficiencias en la iluminación	6
Confort: inadecuada temperatura ambiental	3
Restringe la movilidad interna	1
Flexibilidad operacional	Puntaje
No existe otra opción de brindar el servicio suspendido	5
Existe la opción de dar el servicio, pero con molestia a los usuarios	4
Existe facilidad para la adquisición de repuestos en el mercado local	3
Existen los repuestos disponibles en la bodega(o almacén)	1
Costo de reparación	Puntaje
Mayor o igual que $3000	2
Menor que $3000	1
Impacto en la seguridad humana y ambiente	Puntaje
Afecta a la seguridad humana tanto externa como interna	8
Afecta el ambiente produciendo daños irreversibles	6

Afecta las instalaciones o personas causando daños severos	4

Una vez que se definen los criterios y ponderaciones, se determina la criticidad mediante el producto de la frecuencia de los fallos y la consecuencia de los mismos, mediante las ecuaciones 2.1 y 2.2.

Criticidad Total = Frecuencia x Consecuencias (2.1)

Criticidad Total = Frecuencia x [(Impacto Operacional x Flexibilidad) + Costo de mantenimiento + Impacto en la seguridad humana y ambiente] (2.2)

La obtención del valor del impacto en las diferentes áreas, tanto en operacional como en mantenimiento, seguridad humana y ambiente y conocida la frecuencia de falla, permite el empleo de la matriz de riesgo de la figura 2.2 propuesta por Agüero y Calixto, 2007.

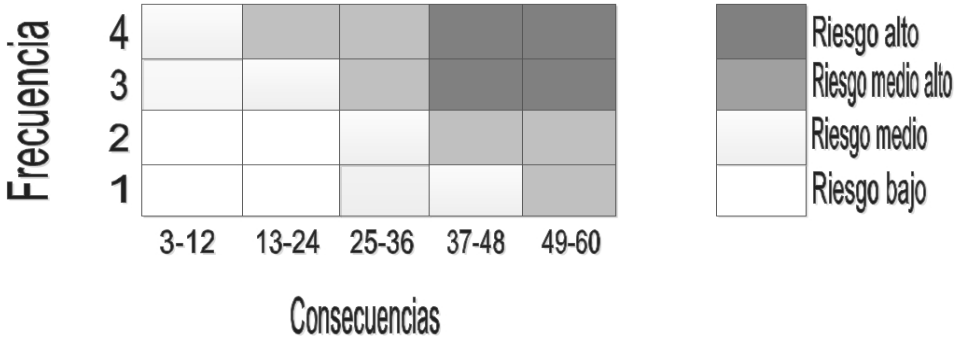


Figura 2.2 Matriz de riesgo para determinar la criticidad

Tarea 3 Clasificación de los equipos

Partiendo de la información recopilada en la primera etapa según las características del equipamiento tecnológico instalado, la clasificación del equipo se realizará en los grupos I, II y III.

Grupo I: Muy importantes o fundamentales.

Grupo II: Normales o convencionales.

Grupo III: Auxiliares o poco principales.

Para la clasificación de los equipos se deben tener en cuenta los siguientes factores, de los cuales, algunos son propuestos por De la Paz Martínez, 1996, Velázquez Pérez, 2014 y Pérez Pérez, 2016:

- Importancia tecnológica en el proceso productivo.
- Precisión operacional.
- Grado de automatización.
- Complejidad.
- Grado de utilización de la capacidad.
- Costo del equipo.
- Seguridad de la fuerza laboral.
- Alto grado de criticidad.

Si el equipo es clasificado en el **grupo I**, quiere decir que es fundamental para la empresa y que su régimen de mantenimiento debe ser más riguroso que para los demás equipos.

Si el equipo es clasificado como perteneciente al **grupo II**, es porque no resulta imprescindible para la producción, puesto que de su mismo tipo pueden existir en mayor cantidad en el taller y la producción puede ser intercambiable de un equipo a otro; o sea que, si un equipo se detiene por cualquier imprevisto, otro puede asumir su carga de trabajo y no se producen afectaciones considerables a la producción.

Si el equipo es clasificado en el **grupo III** de importancia, quiere decir que es poco importante para la producción. Son equipos que no se utilizan todo el tiempo dentro del turno de trabajo, su carga es muy pequeña o son equipos que por la cantidad en existencia pueden detenerse sin afectar la producción, pues su carga también puede ser asumida por otros equipos.

Técnicas y herramientas: conferencias y talleres, charlas e intervenciones ante los trabajadores en matutinos, revisión de documentos, criterios de expertos, análisis de criticidad.

Resultados esperados (salidas): caracterización del área de mantenimiento, criticidad de los equipos y clasificación en los grupos, integración del grupo de implantación, personal informado y preparado para implantar, resultados del diagnóstico.

Etapa II: Planificación del mantenimiento

Esta etapa tiene como objetivo evaluar el estado técnico de los equipos con los que cuenta la organización objeto de estudio, optimizar los recursos materiales y humanos para realizar una eficiente gestión del mantenimiento.

Paso 2.1 Definir la política de mantenimiento

En este paso se debe definir la política de mantenimiento que se debe llevar a cabo en la empresa para ejecutar la gestión del mantenimiento, pudiendo ser las siguientes:

Política correctiva: es la acción concreta que tiene lugar al producirse la avería o en el momento que se detectan condiciones de funcionamiento que afectan de manera importante el servicio que presta la máquina. Ejemplo: mantenimiento correctivo.

Política preventiva: es el conjunto de medidas de carácter técnico - organizativas mediante las cuales se llevan a efecto varios servicios técnicos a la máquina de forma planificada, para evitar la aparición de averías imprevistas. Ejemplo: mantenimiento preventivo planificado (MPP).

Política predictiva: se basa en la detección de los defectos en etapas tempranas tomando las medidas necesarias antes de que surjan los fallos. La detección se fundamenta en un diagnóstico del estado técnico de la máquina sin necesidad de interrumpir el proceso productivo. Ejemplo: mantenimiento predictivo.

Política proactiva: busca mejorar el rendimiento, además de mantener la disponibilidad de los activos. Usa el monitoreo y los diagnósticos para determinar tanto la condición operativa como el rendimiento del equipo. Se realiza el mantenimiento en equipos que tienen buena condición si el mejoramiento del rendimiento puede ahorrar o producir dinero. Ejemplo: sistema alterno de mantenimiento.

Paso 2.2 Soporte

En esta fase de soporte del mantenimiento se debe garantizar que las maquinarias, los recursos materiales y humanos idóneos se encuentren disponibles; por esta razón se deben tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales (figura 2.2 procesos de soporte).

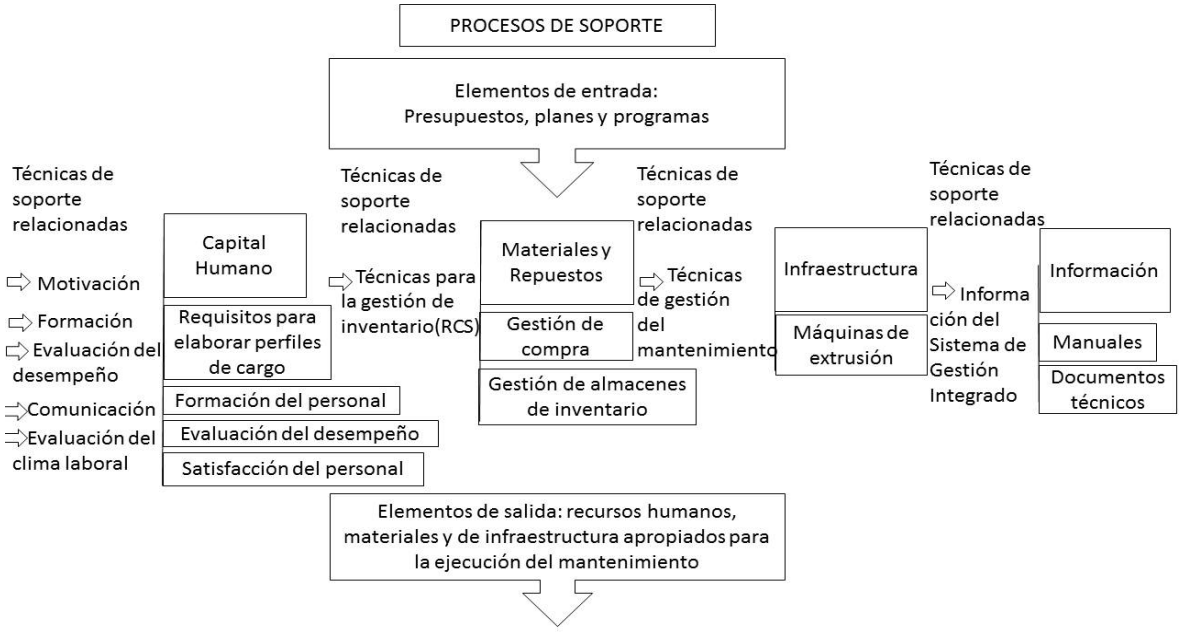


Figura 2.2 Procesos de soporte de la planificación del mantenimiento

Tarea 1. Capital Humano

Determinación de los perfiles de cargo

Para determinar los perfiles de cargo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Denominación del cargo o puesto
    - Departamento al que pertence
    - Categoría ocupacional
    - Grupo escala y salario
    - Misión del cargo o puesto
    - Tareas específicas
- Competencias del cargo y dimensiones
- Exigencias del cargo o puesto
    11. Formación mínima necesaria
    12. Experiencia previa
    13. Tiempo de adaptación
    14. Conocimientos específicos
    15. Requisitos físicos
    16. Requisitos de personalidad
- Responsabilidades
    7. Sobre el trabajo de otras personas

8. Sobre los equipos y medios de trabajo
9. Sobre la relación con los clientes
10. Sobre la economía

- Condiciones de trabajo
    - Esfuerzo físico y mental
    - Ambiente físico
    - Riesgos más comunes
    - Régimen de trabajo y descanso
    - Seguridad y salud ocupacional
- Cultura organizacional
    - Expectativas del comportamiento
    - Clima organizacional

Formación del personal

La capacitación del personal de mantenimiento es un factor fundamental porque busca desarrollar las habilidades necesarias para el desempeño de la competencia requerida. Se recomienda utilizar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, para determinar los módulos de capacitación a impartir.

Evaluación del desempeño y satisfacción del personal

La evaluación del desempeño se realizará según las competencias definidas en el perfil del cargo, observando si los trabajadores las cumplen. También deben aplicarse encuestas de satisfacción para determinar la motivación del personal (anexo 1).

Tarea 2. Materiales y repuestos

La gestión de materiales y repuestos no debe ser considerada solo como la gestión de materiales, ni la ubicación de los mismos. También se encarga de gestionar los movimientos de los operarios y de las máquinas responsables de la manutención de los artículos.

Una eficiente gestión de almacenes posee dos tipos básicos de mecanismos de optimización: uno dedicado a optimizar el espacio de almacenaje, mediante una adecuada gestión de ubicaciones y otro, destinado a optimizar los movimientos o flujos de material, bien sean realizados por máquinas o por personas.

En esta tarea se propone utilizar el RCS para gestionar los materiales y repuestos, pues analiza de forma operativa a través de algoritmos y modelos matemáticos que recogen todos los datos asociados a cada artículo, permitiendo determinar el nivel óptimo de inventario.

Tarea 3. Infraestructura

La gestión de infraestructura debe garantizar el buen estado de las instalaciones y de las máquinas de extrusión. La gestión de estas últimas se lleva a cabo a través del mantenimiento sistemático y reparación de los desperfectos que presenten. Generalmente en las fábricas de transformación del plástico, la gestión de los edificios se hace mediante la tercerización.

Tarea 4. Información

En este paso se deben tener actualizados los siguientes sistemas:

1. Sistema de órdenes de trabajo (gestión de actividades y recursos).
2. Sistema de supervisión o monitorización
3. Sistema de inventario (núcleo del conjunto de sistemas)

En la empresa debe existir un registro descriptivo permanente de los elementos del sistema productivo sobre el cual se basa la planeación, programación y la adquisición de partes y la ejecución de otras acciones operativas propias del departamento de mantenimiento. Se deben mantener las piezas de repuesto y materiales en los niveles deseados y de acuerdo con los elementos del sistema productivo existente.

4. Sistemas de gestión del conocimiento y documental

Se deben mantener actualizadas las órdenes de trabajo, fichas técnicas de los equipos, la hoja de control de fallos, manuales e informes técnicos.

El sistema de órdenes de trabajo es el vínculo para planear y controlar las acciones de mantenimiento; proporciona la información necesaria para una eficaz gestión de esta actividad. Además, instruye al operario en las especificaciones del trabajo que debe realizar incluyendo las refacciones (piezas disponibles en el almacén para la ejecución del mantenimiento) y los requerimientos del personal (Andrada F., Quiroga C., Demartini C., & Graffigna J. 2013). A continuación, se propone, mediante un diagrama de flujo, la secuencia de trabajo típico de una orden de trabajo (figura 2.3):

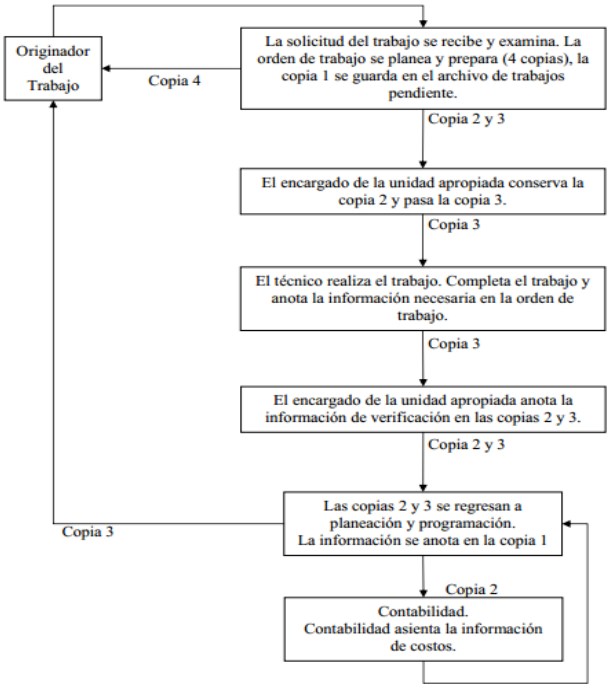


Figura 2.3 Flujo de una orden de trabajo

Técnicas y herramientas: revisión de documentos, criterios de expertos, análisis del presupuesto, trabajo en grupo, sesiones de trabajo, tormenta de ideas, diagrama de flujo, perfiles de cargos, encuesta de satisfacción del personal.

Resultados esperados (salidas): recursos humanos, materiales e infraestructura apropiados para la ejecución del mantenimiento.

Etapa III: Diseño y programación de los planes de mantenimiento

Esta etapa tiene como objetivo realizar la planificación del mantenimiento más adecuado para cada uno de los equipos con los que cuente la empresa y acotar los mismos en un período de tiempo, de acuerdo a las características de cada uno de los equipos con los que cuenta la organización y de su régimen productivo.

Paso 3.1 Diseño de los planes de mantenimiento

En este paso se define la situación específica en la cual se debe aplicar cada plan de mantenimiento para poder implementar un SAM:

Mantenimiento correctivo

En este tipo de mantenimiento, también llamado mantenimiento “a rotura”, solo se interviene en los equipos cuando el fallo ya se ha producido (los equipos que clasificaron en el grupo III). Se trata, por tanto, de una actitud pasiva frente a la evolución del estado de los equipos, a la espera se la avería o fallo (Quintero Reyes, 2012).

Mantenimiento preventivo

El mantenimiento preventivo se realiza con la finalidad de reducir o evitar la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos deteriorados. Este mantenimiento se les realiza a los equipos que clasificaron en el grupo II (Quintero Reyes, 2012)**.**

Mantenimiento predictivo

El mantenimiento predictivo surge como respuesta a la necesidad de reducir los costos de los métodos tradicionales (correctivo, preventivo). Este mantenimiento se da mediante seguimiento del adecuado funcionamiento de los componentes de las máquinas y a los equipos que pertenecen al grupo I (Quintero Reyes, 2012).

Paso 3.2 Programación de los planes de mantenimiento

Una vez que la actividad de mantenimiento ha pasado por la etapa de diseño, es fundamental estimar el tiempo necesario para completar el trabajo. Los patrones de tiempo realistas representan un elemento muy ventajoso para controlar e incrementar la eficacia de los trabajadores y, de esta forma, reducir al mínimo el tiempo muerto de la organización.

La programación del mantenimiento debe efectuarse a corto (< 1 año), mediano (1-5 años) y largo plazo (> 5 años) a través de técnicas como el Gantt.

Etapa IV: Mejora

En esta etapa se deben trazar acciones de mejora, las que deben ser reflejadas en un plan de acción definiendo la actividad, el responsable y período a ejecutar. También se debe definir período y responsable de controlar las medidas propuestas.

El objetivo de esta fase consiste en mejorar la calidad del proceso y lograr la retroalimentación de los resultados.

Paso 4 1. Diseño de acciones de mejora

En este paso se definen los elementos de entrada para la revisión: el estado de las acciones de las revisiones por el jefe de mantenimiento previas, los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes, la información sobre el desempeño y la eficacia del procedimiento, incluidas las tendencias relativas a:

- 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 Consejo de Dirección de la entidad.

Paso 4.2 Elaborar un plan de acción

Una vez analizado los resultados se procede a la definición de las estrategias de mejora.

La confección de los planes de acción, contribuirá al cumplimiento para dar solución a las dificultades que limiten el desempeño de la organización. Para su elaboración (tabla 2.6), se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. El contenido de la acción que se ejecutará;
2. el personal encargado de ejecutar y dirigir;
3. las fechas y plazos de ejecución.

Tabla 2.6 Tabla de acciones preventivas y correctivas

No.	Acción	Responsable	Fechas
1			
2			
……			

Técnicas y herramientas: reunión del Consejo de Dirección; gráficos simples, tormenta de ideas.

Resultados esperados (salidas): información completa sobre la satisfacción de las partes interesadas; procesos en condiciones controladas; conformidad de los servicios, acciones para el mantenimiento y mejora continua.

DISCUSIÓN

Al evaluar los resultados obtenidos en la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales muy positivos.

Desde el punto de vista económico y medioambiental, el procedimiento permite optimizar los recursos y materiales teniendo un impacto directo en la disminución de los gastos. Además, tiene en cuenta la compra de productos amigables con el medio ambiente.

Desde el punto de vista social, se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

1. Incentivar el trabajo en grupo y permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en aras de cumplir los objetivos trazados.
2. Ofrecer un adecuado soporte documental actualizado y de fácil utilización, con la finalidad de posibilitar una eficiente y eficaz ejecución de procesos, actividades y tareas de mantenimiento
1. Propiciar la solución a los problemas detectados, logrando que los trabajadores se desempeñen adecuadamente y que esto implique un incremento de sus expectativas y competencias laborales.
2. Contribuir con el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social, aprobados en el VII Congreso del PCC.

CONCLUSIONES

1. Se identificaron las funciones básicas de la gestión del mantenimiento: planificar, organizar y controlar y su funcionamiento, como requisitos fundamentales para garantizar la eficiencia organizacional en las actividades de dicha gestión.
2. Se propone un procedimiento para la planificación y organización de la actividad del mantenimiento, estructurado en 4 etapas, el cual permite optimizar la ejecución de las actividades de la gestión del mantenimiento en empresas de transformación del plástico en general y de forma específica en Holplast.

3. El procedimiento propuesto tiene como finalidad planificar y organizar el mantenimiento de acuerdo con las características específicas y distintivas de cada entidad encaminada a la actividad del plástico y a las características del equipamiento para su transformación.
4. A partir de la aplicación del método de Delphi, se valoró el procedimiento propuesto existiendo un nivel de concordancia entre los expertos mayor del 75%

RECOMENDACIONES

1. Proponer la técnica de optimización de los niveles de inventarios y piezas de repuestos (RCS) para ser utilizada en posteriores investigaciones de optimización del mantenimiento
2. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación, a través de publicaciones en revistas de alto prestigio académico y participación en eventos científicos lo que contribuirá, de manera significativa, a la generalización de los resultados obtenidos.

REFERENCIA

Vizcaíno Cuzco (2016). "Desarrollo de un plan modelo de mantenimiento para el funcionamiento adecuado de los equipos eléctricos y mecánicos de un edificio de oficinas en la ciudad de Cuenca".

Pérez Pérez, M. (2016). Propuesta de un modelo con sus herramientas de apoyo para la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación de plásticos. Tesis de maestría en Mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas. Universidad de Holguín.

Quintero Reyes (2012) Diseño de una plancha térmica para la impresión transfer.

(Andrada Bioing, Quiroga Carolina, Demartini Cecilia, & Graffigna Juan, 2013). Sistema integral de mantenimiento para equipamiento biomédico.

De la Paz Martínez, 1996.Introducción al Sistema Alternativo de Mantenimiento.

Velázquez Pérez, 2014 Implementación de un Sistema Alternativo de Mantenimiento en la Empresa Gráfica de Villa Clara.

Gutirrez Edwin; Agüero Miguel y Calixto Ivaneska, 2007.Análisis de criticidad integral de activos.

Norma UNE 66177:2005. Guía para la integración de los sistemas de gestión5/8.

Acosta Palmer (2013) Auditoría y evaluación de la Gestión de la Calidad en el mantenimiento.

(PCC, 2011) Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba del 18/4/11.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para medir la satisfacción del personal

Estimado (a) trabajador (a): se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: a continuación, se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No	Preguntas	Siempre	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia
1.	¿La realización de su trabajo requiere de la aplicación de conocimientos adquiridos con anterioridad?				
2.	¿En la actividad que desempeña en la organización se aprecia el resultado de su trabajo?				
3.	¿Su trabajo tiene influencias en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4.	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5.	¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para cambiar o mejorar los métodos de trabajo?				
6.	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7.	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
8.	¿Tiene participación activa en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				

9.	¿Existe buena comunicación entre la alta dirección y los operarios de la organización?				
10.	¿La alta dirección reconoce la labor que lleva a cabo en la organización?				
11.	¿Conoce el sistema y forma de pago de la organización a la que pertenece? En caso afirmativa diga cuáles son.				
12.	¿Está satisfecho con el sistema y forma de pago de su organización? ¿Por qué?				
13.	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
14.	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				
15.	¿Se lleva a cabo la estimulación monetaria en su organización?				
16.	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				
17.	¿En su ambiente laboral los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				
18.	¿Se les proporciona los medios de protección necesarios?				
19.	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
20.	¿La organización le garantiza los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo?				
21.	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
22.	¿Se cumplen la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
23.	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				

24.	¿La organización se proyecta flexible para solucionar sus problemas personales?				
25.	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
26.	¿La organización le ofrece posibilidades de ser promovido en su ocupación o puesto de trabajo?				
27.	¿Se siente cómodo y seguro con sus condiciones laborales?				
28.	¿Se siente motivado llevando a cabo sus labores en su puesto de trabajo?				
29.	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30.	¿Se encuentra comprometido con la organización a la que pertenece?				

Fuente: Martínez Fonseca, 2015.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO

EVALUATION OF THE QUALITY OF SERVICES IN THE PLAYA PESQUERO HOTEL

AUTORES :

MsC. Yadelín Garcés Pérez[7]

MsC. Yurianela Paneca González[8]

MsC. Yadira Elena González Marrero[9]

RESUMEN

En la actualidad el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o región, lo cual va de la mano con un aumento de la diversificación y la competencia entre destinos, donde la calidad juega un papel fundamental. En consonancia con esta realidad el objetivo de la presente investigación es evaluar la calidad de los servicios en el hotel Playa Pesquero de modo que favorezca al Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el logro del objetivo propuesto se aplicó el procedimiento de Evaluación de la Calidad de los Servicios Hoteleros, diseñado por Garcés Pérez (2020), mediante el cual se realizó un diagnóstico de la situación actual de la instalación hotelera para luego proceder a evaluar la calidad de los servicios prestados, determinando que el hotel posee un Índice general de Calidad de los Servicios medio, siendo la restauración y la animación los servicios que más influyen en este resultado. Posteriormente se elaboró la Matriz DAFO, seleccionando las estrategias que pudieran favorecer la calidad de los servicios y por último se confeccionó un Plan de Acción con el fin de brindarle al hotel una herramienta efectiva para la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas, las cuales al ser implementadas le permitirán mejorar la calidad de los servicios y con ello el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los elementos antes mencionados permitieron arribar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, logrando así el objetivo propuesto.

PALABRAS CLAVE: Procedimiento, Gestión de la calidad, Calidad de los servicios, Calidad hotelera, Estrategia

[7] Licenciada en Economía, Máster en Dirección, Profesora del Departamento-carrera Lic. en Economía de la Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: ygarces@uho.edu.cu

[8] Licenciada en Economía, Máster en Administración de Negocios, Profesora del Departamento-carrera Lic. en Economía de la Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: yura@uho.edu.cu

[9] Licenciada en Economía, Máster en Administración de Negocios, Profesora del Departamento-carrera Lic. en Economía de la Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: yadira.marrero@uho.edu.cu

ABSTRACT

Currently, tourism has become one of the most important economic and cultural activities that a country or region can count on, which goes hand in hand with an increase in diversification and competition between destinations, where quality plays a fundamental paper. In line with this reality, the objective of this research is to evaluate the quality of services at the Playa Pesquero hotel in a way that favors the Quality Management System.

To achieve the proposed objective, the Hotel Services Quality Evaluation procedure, designed by Garcés Pérez (2020), was applied, through which a diagnosis of the current situation of the hotel installation was carried out and then proceeded to evaluate the quality of the services provided, determining that the hotel has an average general Service Quality Index, with restoration and entertainment being the services that most influence this result. Subsequently, the SWOT Matrix was prepared, selecting the strategies that could favor the quality of the services and finally an Action Plan was drawn up in order to provide the hotel with an effective tool for the implementation of the selected strategies, which at the be implemented will allow you to improve the quality of services and with it the Quality Management System.

The aforementioned elements allowed the conclusions and recommendations of the investigation to be reached, thus achieving the proposed objective.

KEY WORDS: Procedure, Quality management, Quality of services, Hotel quality, Strategy

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad se desarrolla bajo las perspectivas de un mundo neoliberal y globalizado lo que exige de las empresas mayor competitividad y que los productos o servicios ofrecidos sean de óptima calidad. Ante este escenario tan convulso las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, sino que deben lograr la excelencia para poder penetrar en un mercado que se caracteriza por un rápido incremento y una fuerte rivalidad. En este sentido las empresas turísticas cubanas, debido a su inserción en el mercado internacional y a los pedidos cada vez más elevados y exquisitos de los clientes, se encuentran enfrascadas en la búsqueda de un sistema cada vez más eficiente.

Dentro de la Estrategia para el turismo aprobada en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, específicamente en el lineamiento 155 se expresa la necesidad de continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades. (PCC, 2021). Además de crear, diversificar y consolidar los servicios turísticos, el incremento de los arribos desde los mercados emisores se convierte en un factor económico importante ya que su variedad puede representar el nivel de interés hacia los servicios y ofertas diseñados.

El turismo es uno de los sectores estratégicos destacados en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La

presente investigación responde al Eje Estratégico: transformación productiva e inserción internacional, el que en el objetivo general 3 y el específico 8 abordan la necesidad de desarrollar el sector del turismo sobre la base de su diversificación, competitividad y sostenibilidad, lo cual sustenta la actualidad de la investigación. Se respalda además en los criterios para la definición de los sectores estratégicos entre los cuales se encuentra el turismo, así como en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015 en su Visión de futuro, la cual aspira a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos, con énfasis en la meta 8.9 estableciendo que de aquí a 2030, se deben elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. Partiendo de lo anterior se determina la necesidad de encaminar las acciones con el objetivo de lograr los niveles de calidad requeridos para alcanzar la competitividad que permita no solo la anticipación y diferenciación, sino además la excelencia en los servicios hoteleros (Garcés Pérez, 2021).

En este sentido, los hoteles del destino turístico holguinero orientan la calidad hacia el cumplimiento de las normas internacionales y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Las principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001, siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad. El grupo de turismo Gaviota S. A., comienza a desarrollar desde el 2005 un intenso trabajo con el objetivo de establecer un SGC homogéneo donde se vinculen los aportes de las firmas administrativas que trabajan con el grupo, las exigencias más importantes de los turoperadores (TTOO), así como las experiencias nacionales en el tema.

En este contexto, el Hotel Playa Pesquero, Holguín; perteneciente al grupo hotelero Gaviota S.A, cuenta con una imagen ante los clientes formada a partir del cumplimiento de los estándares de calidad, potenciando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas y requerimientos. Todas las acciones realizadas en la entidad en función de la calidad han generado por una parte un producto con elevados estándares físicos dirigidos a los elementos vitales que garantizan la satisfacción del cliente y por otra un sistema de ideas y percepciones sobre lo que es en este momento y lo que pretende lograr en un futuro. El trabajo desarrollado por el hotel en lo relacionado con la calidad, puede ser catalogar de positivo, tanto en el orden de los servicios que se ofrecen a los huéspedes, así como a la percepción que la mayoría de ellos tienen sobre la instalación. No obstante se pueden evidenciar algunas insuficiencias que entorpecen la calidad de los servicios prestados, pues a pesar de que el SGC se encuentra certificado, se está trabajando en su actualización teniendo en cuenta las normas ISO 9001/2015, además de que las herramientas que se utilizan para medir el nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios no permiten conocer la magnitud real de los problemas existentes. A esto se suman las principales insuficiencias determinadas a partir del análisis del estado de opinión de los clientes, entre las cuales se encuentran la existencia de pocos carritos para la transportación, problemas de limpieza y

deterioro de los atributos en las habitaciones, la temperatura de los alimentos, una mayor variedad de frutas y vegetales, escasa iluminación en áreas cercanas a los bungalow e insuficiente animación. Partiendo de lo anterior, se deriva el siguiente problema científico: ¿cómo favorecer el Sistema de Gestión de la Calidad sobre la base de la evaluación de los servicios en el Hotel Playa Pesquero?

El objetivo general de la investigación consiste en realizar una evaluación de la calidad de los servicios del hotel Playa Pesquero de modo que favorezca al Sistema de Gestión de la Calidad.

METODOLOGÍA Y MÉTODOS

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes métodos de investigación: de nivel teórico el dialéctico-materialista como método general y base para el desarrollo de los demás métodos utilizados como: análisis-síntesis, para el análisis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como en la elaboración de las conclusiones; inductivo – deductivo, para la determinación de las especificidades a partir de la concepción teórica asumida para dar respuesta al problema científico y en el proceso de evaluación de la calidad de los servicios hoteleros; la modelación, para la concepción del procedimiento para evaluar la calidad de los servicios hoteleros desde un enfoque dialéctico, flexible e integrado por etapas, revelando sus relaciones esenciales y que su aplicación posibilite una sistemática información del objeto transformado y el enfoque sistémico-estructural, en la modelación de la concepción teórica, mediante la determinación de sus componentes y relaciones esenciales, y la aplicación del procedimiento. Del nivel empírico los métodos utilizados fueron: el análisis documental, para la organización y análisis de los datos; la observación participante, para diagnosticar el estado actual e identificar los problemas que presenta el Hotel Playa Pesquero Holguín, en cuanto a la calidad de los servicios; las entrevistas abiertas no estructuradas y encuestas para la recolección de información pertinente sobre la aplicación del procedimiento; la encuesta para conocer la percepción que tienen los clientes sobre los servicios prestados en la instalación y los estadístico-matemáticos para el procesamiento de la encuesta y el cálculo del Índice General de Calidad de los Servicios.

Para lograr el objetivo propuesto se emplea el procedimiento diseñado por Garcés Pérez (2020), el cual permite evaluar la calidad de los servicios hoteleros y trazar estrategias y acciones a partir de las deficiencias encontradas, pero teniendo en cuenta la situación actual que posee la instalación. Tiene como antecedentes los estudios realizados por Noda Hernández (2004); Pérez Campdezuñer (2008); Comas García (2011); Ortega Núñez (2014); Pérez (2017); González Escalona (2017); González Camejo (2018); Leyva Salazar (2018); Muñiz González (2018) y Ricardo Hernández (2019). El algoritmo que lo sustenta (Anexo 1) consta de 5 etapas y 10 pasos, los cuales se fraccionan en tareas.

Etapa I. Fase preliminar: tiene como objetivo establecer las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación a partir de la creación del grupo de trabajo, así como establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de evaluación de la calidad de los servicios en la instalación hotelera objeto de estudio.

Etapa II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera: esta etapa es la encargada de caracterizar y analizar la situación interna y externa de la instalación hotelera objeto de estudio.

Etapa III. Análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación: tiene como objetivo analizar y evaluar la situación existente con la prestación de los servicios en la instalación hotelera objeto de estudio.

Etapa IV. Proyección estratégica para favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación: su objetivo consiste en generar alternativas estratégicas que permitan favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera, mediante la elaboración de la Matriz DAFO, para luego seleccionar las estrategias y confeccionar el plan de acción.

Etapa V. Implementación y control: la cual tiene como objetivo ejecutar y controlar las estrategias y el plan de acción formulado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Etapa I. Fase preliminar

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

Mediante un encuentro con el Consejo de Dirección del Hotel Playa Pesquero Holguín se dio a conocer el objetivo de la investigación a desarrollar y la importancia de este estudio, se realizaron intercambios con los trabajadores donde se explicó la necesidad de realizar el estudio y la importancia que tiene para el hotel y la mejora de sus resultados. Posteriormente se procedió a la selección del grupo de trabajo que formaría parte de la investigación, el cual quedó constituido por 12 miembros que fueron elegidos sobre la base de un grupo de requisitos que los mismos deben cumplir entre los que se encuentran: poseer conocimientos sobre el tema de investigación, años de experiencia en el cargo que desempeña y el nivel de superación.

Paso 2 Capacitación del grupo de trabajo

Una vez conformado el equipo de trabajo, se les comunicó el objetivo, la necesidad y el alcance de la investigación, así como las diferentes etapas, pasos y tareas a seguir para la aplicación del procedimiento. Además, se elaboró y desarrolló un programa de capacitación, sobre los diferentes elementos teóricos de la calidad, gestión de la calidad de los servicios, así como de las técnicas y herramientas a utilizar durante el proceso. Debido a los años de experiencia en la actividad turística de sus integrantes, el proceso de la capacitación se desarrolló en forma de talleres los cuales estuvieron dirigidos principalmente a la actualización profesional de los especialistas.

Etapa II. Diagnóstico estratégico de la situación actual de la instalación hotelera

Para el desarrollo de esta etapa el equipo de trabajo realizó un análisis de la situación interna y externa de la entidad, con el objetivo de determinar sus principales puntos fuertes y débiles, los elementos amenazantes que pudieran existir en el entorno, así como aquellos que pudieran constituir oportunidades para el logro de sus objetivos, proyectando de esta forma las estrategias a seguir, todo ello mediante la realización de los siguientes pasos y tareas:

Paso 3 Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Descripción general de la instalación

El Hotel Playa Pesquero se encuentra ubicado geográficamente en la playa del mismo nombre, situada en el litoral norte de la provincia de Holguín, el cual constituye un rico entorno natural por estar insertado dentro del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la Isla.

Su administración se encuentra a cargo de la compañía Gaviota S.A., perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAE) de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). Está dirigido al turismo de sol y playa, ofrece un servicio todo-incluido las 24 horas con categoría de cinco estrellas. El segmento de familia constituye su centro de atención, el cual representa 30% de sus clientes, seguido por el de bodas, turismo de grupos e incentivos y eventos, aunque también dispone de ofertas para parejas, adultos mayores y jóvenes.

Su **objeto social** es promover, vender y administrar servicios hoteleros y extrahoteleros para el turismo nacional e internacional, no sólo respecto al turismo convencional, sino también al especializado como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural y de eventos nacionales e internacionales en general.

Para el logro de su objeto social cuenta con la siguiente **misión**:

“Representamos la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad de nuestro hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierte en una atractiva organización para trabajadores y clientes. Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostramos con irrebatibles resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos”.

Su razón de ser para el futuro se fundamenta en la siguiente **visión**:

“El hotel Playa Pesquero Resort, Suites & SPA se encuentra en la cúspide de la excelencia hotelera en el Caribe”.

Tarea 2. Identificación de los factores internos

Con el objetivo de determinar los factores internos de la instalación hotelera se realizó un análisis de las capacidades distintivas (técnicas, humanas, financieras, organizativas y directivas); de los diferentes subsistemas (subsistema de dirección, económico – financiero, calidad, capital humano, aseguramiento, comercial, servicios técnicos y seguridad y protección); así como de los principales servicios prestados en la instalación (recepción, alojamiento, restauración y animación)

El análisis interno realizado permitió la creación de un listado, en el cual se describen los puntos fuertes y débiles del hotel. Posteriormente, mediante el trabajo en grupo, se realizó la reducción de este listado quedando entre los factores internos más importantes los siguientes:

Fortalezas

Personal altamente calificado, comprometido y estable; seguridad y fiabilidad en los servicios que presta; administración propia sin afiliación a cadenas extranjeras; hotel con amplio espectro de segmentos; estado constructivo de las instalaciones; diversidad de precios por tipo de habitación;

acceso directo a la playa; habitaciones acondicionadas para minusválidos, nivel idiomático de los trabajadores, variedad de restaurantes con oferta vegetariana y menú para niños; lobby Bar y Beer Garden con servicio 24 horas; presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación.

Debilidades

Certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015; abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de las marcas preferidas por los clientes; insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores; disponibilidad de carros para garantizar la demanda del servicio, pocas habitaciones con vista al mar; deterioro de los atributos de las habitaciones (lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes); temperatura de los alimentos en el Restaurante Buffet; programa de animación poco atractivo.

Tarea 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, el grupo de trabajo procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual arrojó un resultado total ponderado de 2,70 mostrando que el Hotel Playa Pesquero Holguín presenta una situación interna favorable, con predominio de fortalezas sobre las debilidades, encontrándose entre las más importantes contar con un personal altamente calificado, comprometido y estable, poseer un amplio espectro de segmentos (familias, grupos, bodas, lunas de miel y sección sólo adultos), caracterizarse por la seguridad y la fiabilidad de los servicios que presta, poseer diversidad de precios por tipo de habitación y variedad de restaurantes con oferta vegetariana y menú para niños, así como por contar con un presupuesto para la contratación de artistas, implementos deportivos y materiales de animación. Estas fortalezas pueden ser empleadas en aras de contrarrestar las debilidades más acentuadas entre las que se pueden señalar: la certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015, el abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de las marcas preferidas por los clientes, la insuficiente promoción del servicio Premium para los principales mercados emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania e Italia), contar con un programa de animación poco atractivo y el deterioro de los atributos de las habitaciones (lencería, plomería, mobiliario y humedad en las paredes).

Paso 4. Diagnóstico Estratégico Externo

Una vez concluido el análisis interno se procede a realizar el análisis externo para conocer las principales amenazas y oportunidades existentes en el entorno. Para ello se realizó un análisis del macroentorno (económico-generales, legales, demográficos, culturales y tecnológicos); del entorno competitivo o microentorno (clientes externos, proveedores, competidores, grado de integración); así como un análisis externo de los principales servicios prestados en la instalación.

El análisis externo realizado anteriormente, permitió la creación de un listado, en el que se enuncian las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la instalación hotelera. Posteriormente el grupo de trabajo realizó la reducción de este listado quedando entre los factores externos más importantes los siguientes:

Oportunidades

Fuerte expansión del turismo a nivel mundial; diversificación de los productos turísticos, creciente afluencia de turistas al país, prioridad dada por el estado cubano a la industria turística; único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín; entrada de nuevas aerolíneas en la provincia; auge del producto Todo Incluido en los principales mercados emisores, creciente mercado interno, reconocimiento de los clientes; seguridad y tranquilidad del destino; posibilidad de contratar talento artístico profesional.

Amenazas

Recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de EE.UU; dualidad monetaria; crecimiento y competitividad del Caribe como destino con altos estándares de calidad y menores precios; deterioro de la duna de playa; conciencia de la población hacia el cuidado del medio ambiente; incremento de la competencia en el destino con la apertura del hotel Iberostar Selection Holguín; existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos; inestabilidad en los suministros de bebidas y productos que se corresponden al estándar del hotel; incremento del precio de los productos en el mercado.

Tarea 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tomando como referencia el diagnóstico efectuado, el grupo de trabajo procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual concluye con un resultado total ponderado de 2,66 lo que indica que la instalación hotelera presenta una situación externa favorable, donde existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Caracterizada por oportunidades como ser el único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino, la creciente afluencia de turistas al país, el auge del producto todo incluido en los principales mercados emisores, el crecimiento del mercado interno, el reconocimiento de los clientes y la posibilidad de contratar talento artístico profesional. Estas oportunidades pueden ser utilizadas para apalear las principales amenazas que pudieran afectar al hotel entre las que se encuentran el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los EE.UU, el incremento de la competencia en el destino Holguín con la apertura del Hotel Iberostar, la existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos y la inestabilidad en los suministros de bebidas y productos que se correspondan al estándar del hotel, así como el incremento del precio de los productos en el mercado.

Tarea 3. Análisis de la competencia mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

El Hotel Playa Pesquero, perteneciente al grupo Gaviota es el único hotel 5 estrellas todo incluido y con administración propia en el destino. Para determinar los principales competidores se tuvo en cuenta los hoteles de Sol y Playa ubicados en el destino Holguín que poseen similares dimensiones, igual categoría y modalidad Todo Incluido, ellos son los hoteles Paradisus Río de Oro e Iberostar Selection Holguín. El grupo de trabajo elaboró la MPC arrojando que el Hotel Playa Pesquero con un valor de 3,66 se mantiene en primer lugar de la competencia, el cual se distingue por la diversidad de las ofertas gastronómicas, así como por una fuerte publicidad y promoción que les permiten lograr la satisfacción de sus cliente y por ende calidad en sus servicios. En segundo lugar y tercer lugar se

encuentran los hoteles Paradisus Rio de Oro e Iberostar Selection con valor de 3,58 y 3,46 respectivamente, debido fundamentalmente a su de participación en el mercado y la competitividad de sus precios. Esta matriz permite corroborar que el Hotel Playa Pesquero es líder en el destino, por lo que se deben trazar estrategias que permitan mantener su posición competitiva.

Paso 5. Resumen del diagnóstico estratégico

Para la realización de este paso se propone en el procedimiento el empleo de dos técnicas matriciales, la Matriz DAFO por impacto cruzado y la Matriz Interna- Externa, las cuales se confeccionaron teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los dos pasos anteriores, permitiendo orientar las estrategias a seguir por la instalación hotelera para favorecer la calidad de los servicios prestados.

En la elaboración de la matriz DAFO por impactos cruzados se tomaron los factores internos y externos seleccionados con anterioridad, asignándole por el grupo de trabajo valores a los impactos cruzados de 0 a 3. Se obtuvo como resultado que el Hotel Playa Pesquero Holguín se ubica en el cuadrante FO, con un valor de 206, por lo que debe seguir estrategias ofensivas que le permitan aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

Posteriormente se procedió a la confección de la Matriz Interna –Externa en la cual se tomaron Resultados Totales Ponderados (RTP) de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) elaboradas para el hotel. Como resultado de esta matriz el Hotel Playa Pesquero Holguín debe seguir estrategias de resistencia, al encontrarse ubicado en el cuadrante V, con el objetivo de mejorar los resultados alcanzados, pues a pesar de mantener una situación interna y externa favorable debe aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para poder ubicarse en cuadrantes superiores. Para ello debe certificar el SGC basado en la NC-ISO-9001/2015, lograr el abastecimiento de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de la marca preferida por los clientes, renovar los atributos de las habitaciones y diseñar un programa de animación más atractivo. Todo esto teniendo en cuenta los efectos que tiene para el país el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los EE.UU, el incremento de la competencia en el destino producto a la apertura del Hotel Iberostar, la existencia de cadenas hoteleras con precios atractivos, así como la inestabilidad de los suministros y el incremento de los precios de los productos en el mercado, elementos requeridos para incrementar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

Etapa III. Análisis y evaluación de la calidad de los servicios prestados en la instalación

Después de realizar un diagnóstico de la situación interna existente en el Hotel Playa Pesquero Holguín, así como de los principales factores del entorno que pudieran afectar o favorecer su desempeño, se procede a evaluar la calidad de los servicios prestado por la instalación con el objetivo de conocer el Índice General de calidad de los servicios y aquellos tienen menor aceptación por parte de los clientes. De esta forma se podrán formular estrategias y elaborar un plan de acción

que le permita al hotel superar sus deficiencias y estar en condiciones de brindar a sus clientes un servicio de mayor calidad y que cumpla con sus expectativas.

Paso 6. Caracterización general del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero está estructurada según lo establecido por la Resolución 217 del Presidente de Gaviota, dónde se establece la estructura y funciones del departamento de calidad dentro del grupo de turismo Gaviota S.A. Se basa además en las Normas de Calidad (NC) ISO 9001:2001 Requisitos para los SGC, así como de las NC 126: 2001 y 127: 2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente.

La instalación por ser uno de los hoteles preferidos por los clientes dentro del destino, presenta un nivel de calidad bastante aceptable basado en lo que establece la NC-ISO 9001:2015. Posee como prioridad fundamental la satisfacción de los clientes y cuenta para ello con un sistema de calidad en proceso de actualización. Realizan con frecuencia estudios de satisfacción del consumidor, contribuyen a la creación de condiciones de trabajo seguras y motivantes, efectúan labores de promoción de forma sistemática para logar que los productos y servicios que ofertan a los clientes posean la calidad requerida y satisfagan las exigencias y expectativas de los mismos. Para el año 2020 el principal objetivo del departamento es certificar el Sistema de Gestión basado en las Normas ISO-9001:2015 y poder cumplir con el 100 % de las acciones propuestas en el cronograma de implementación de dicho sistema.

Paso 7. Estado actual de la calidad de los servicios prestados en la instalación

Para determinar la calidad de los servicios prestados por el hotel, de forma general y particular para cada uno de ellos, se aplicó una encuesta a los clientes externos que incluye por cada servicio cada una de las dimensiones de la calidad definidas en el procedimiento. Con este fin se empleó una escala Likert de cinco puntos, donde cinco significa que está completamente satisfecho y uno su inconformidad con el servicio recibido.

Tarea 1. Determinación del tamaño de la muestra.

Para calcular el número de encuestados se utilizó un muestreo estadístico para poblaciones finitas ($N \leq 100\ 000$), donde se tomó como población la cantidad de clientes externos que visitaron la instalación en el período comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2022. Una vez realizado el cálculo, se determinó que el número de encuestados sería de 255 clientes, los cuales una vez estratificados quedaron distribuidos a través de los diferentes mercados que visitaron la instalación en el período evaluado, según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tamaño de muestra estratificado por mercado

Mercados	N_e/N	Tamaño de la muestra estratificado (n_e)
Canadá	0,73	150
Cuba	0,15	74
España	0,04	13

Italia	0,02	7
Otros	0,03	11
Total		**255**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Hotel

Tarea 2. Determinación del Índice General de la Calidad del Servicio

Una vez calculado el tamaño de la muestra, se aplica la encuesta teniendo en cuenta su estratificación y se valida mediante paquete estadístico SPSS (versión 20.0), obteniendo un Alfa de Cronbach (α = 0,96), lo que garantiza su fiabilidad. Luego se realizó el procesamiento estadístico de la misma mediante la utilización del Microsoft Excel con el objetivo de determinar el Índice de Calidad prestado por la instalación de forma general y para cada servicio, los cuales son evaluados utilizando la escala propuesta por González Camejo (2018), como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Calidad de los servicios percibidos por los clientes

Índice General de Calidad del Servicio					
Dimensiones	Servicios				ICd
	Recepción	Alojamiento	Restauración	Animación	
Confort	4,05 (Media)	4,07 (Media)	3,86 (Media)	3,93 (Media)	3,98
Empatía	4,42 (Media)	4,31 (Media)	4,11 (Media)	3,99 (Media)	4,21
Seguridad	4,27 (Media)	4,36 (Media)	4,01 (Media)	4,08 (Media)	4,18
Especialización	4,32 (Media)	4,12 (Media)	3,98 (Media)	3,98 (Media)	4,10
Fiabilidad	4,18 (Media)	4,17 (Media)	3,95 (Media)	3,96 (Media)	4,06
ICs	4,25 (Media)	4,21(Media)	3,98 (Media)	3,99 (Media)	
IgCS					4,11

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la calidad de los servicios prestados por el Hotel Playa Pesquero Holguín de forma general es media (4,11).

Tarea 3. Selección de los servicios débiles

Luego de conocer el Índice General de Calidad de los Servicios que presta la instalación, el grupo de trabajo procedió a seleccionar cuáles de ellos poseen los valores más bajos, y por lo tanto generan menor satisfacción en los clientes, para ello tuvieron en cuenta los resultados mostrados en la Tabla 2, donde se puede apreciar que los servicios de Restauración y Animación son los que poseen resultados más bajos, con valores de 3,98 y 3,99 respectivamente.

Así mismo se precisó que las dimensiones de la calidad más afectadas son el confort, la especialización y la fiabilidad en el caso de la Restauración y el confort, la empatía, la seguridad y la fiabilidad en el caso de la Animación.

Por tal motivo y debido a que constituye un elemento de gran interés para la dirección del hotel las estrategias formuladas en la próxima etapa del procedimiento deben ser empleadas para favorecer ambos procesos.

Etapa IV. Proyección estratégica para favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación hotelera

Paso 8. Formulación de alternativas estratégicas

Para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, teniendo en cuenta las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas tomando información directa de la MEFI y MEFE que fueron descritas en la etapa II, para esto se realizó una selección de las más significativas que son las que obtuvieron clasificaciones de 1 y 4. Luego de elaborada la Matriz DAFO se arribó a la conclusión de que el hotel se encuentra ubicado en el cuadrante FO, pues tanto en el análisis interno como en el externo se evidenció un predominio de las fortalezas y oportunidades por encima de las debilidades y amenazas, motivo por el cual la entidad debe potenciar estrategias ofensivas que le permitan aprovechar al máximo las posibilidades explotando sus fortalezas y oportunidades.

Paso 9. Selección de estrategias

Después de haber realizado el diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta la ubicación del hotel en la Matriz DAFO, así como los servicios más afectados, el grupo de trabajo seleccionó las siguientes estrategias:

1. Desarrollar estrategias de marketing que permitan atraer mayor cantidad de clientes teniendo en cuenta el auge del producto Todo Incluido en los principales mercados emisores.
2. Explotar la variedad de servicios que oferta el hotel para diversificar el producto turístico teniendo en cuenta el reconocimiento que poseen por parte de los clientes.
3. Utilizar los servicios que presta la instalación para incrementar su competitividad dentro del destino teniendo en cuenta la creciente afluencia de turistas al país.
4. Aprovechar el amplio espectro de segmentos que posee el hotel para convertirlo en una instalación más atractiva teniendo en cuenta que es el único hotel cinco estrellas todo incluido con administración propia en el destino Holguín.
5. Potenciar acciones de promoción que permitan mayores niveles de ocupación en temporada baja tomando en consideración el incremento del mercado interno.
6. Aprovechar el presupuesto con que cuenta el servicio de animación para contratar talento artístico profesional que permita ofrecer a los clientes un programa de animación más atractivo.
7. Diseñar productos con calidad y precios asequibles que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes teniendo en cuenta el incremento de la competencia en el destino.
8. Mantener la estabilidad de los suministros de bebidas y productos que corresponden a los estándares del hotel.
9. Concluir la certificación del Subsistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO-9001/2015.

10. Gestionar con el Grupo de Apoyo Económico financiamiento para renovar en la medida de lo posible los atributos de las habitaciones.
11. Aprovechar las capacidades del personal de animación para desarrollar actividades que hagan más atractiva la estancia de los clientes en el hotel.
12. Mejorar las ofertas en la mesa buffet con la elaboración de platos típicos cubanos teniendo en cuenta el incremento del precio de los productos en el mercado
13. Solicitar a la Casa Matriz la compra de productos al sector agrícola a precios asequibles.

Paso 10. Plan de Acción

Una vez seleccionadas las estrategias fundamentales y para facilitar su implementación se ponen a consideración de la dirección y demás responsables del hotel una serie de acciones a seguir, las cuales fueron elaboradas por el equipo de trabajo con el objetivo de favorecer la calidad de los servicios prestados en la instalación.

La aplicación del procedimiento solo se desarrolló hasta la etapa IV, pues será responsabilidad de la alta dirección de la instalación hotelera llevar a cabo la implementación y control.

Se considera además que el hotel contiene todos los elementos necesarios para llevar a cabo la implementación, pues posee un liderazgo efectivo, un colectivo de trabajadores motivados, altamente calificados y con experiencia, una estructura organizativa que favorece la toma de decisiones y los recursos indispensables para llevarlo a cabo.

CONCLUSIONES

El Hotel Playa Pesquero, Holguín presenta una situación interna y externa favorable con predominio de fortalezas y oportunidades, las que pueden ser empleadas para favorecer la calidad de los servicios prestados.

La instalación hotelera objeto de estudio posee un Índice General de Calidad de los Servicios medio con un valor de 4,11.

Los servicios que menor satisfacción generan en los clientes son: restauración y animación, mientras que el confort y la fiabilidad están entre las dimensiones de la calidad más afectadas.

La selección de estrategias, así como la ejecución del plan de acción elaborado, deben contribuir a mejorar la calidad de los servicios prestados en la instalación, lo que les permitirá alcanzar niveles superiores de desempeño de satisfacción en los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comas García, M. (2011). *Diagnóstico y Propuesta de medidas alternativa para elevar la calidad del servicio de la Tienda Plaza Vieja.* (Tesis de pregrado). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Garcés Pérez, Y. (2021). *Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios hoteleros*. Conciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible. ISBN 978-959-7225-91-1. Volumen: III. Primera edición. Editorial Académica Universitaria, Universidad de Las Tunas, Cuba URL: http://edacunob.ult.edu.cu/handle/123456789/143

González Camejo, I. T. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero* (Tesis de maestria). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

González Escalona, R. (2017). *Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

ISO 9000:2015. Norma Internacional. IV Edición. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. Un e-book editado por ISOTools Excellence.

Leyva Salazar, D. L. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros.* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Muñiz González, A. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio de alojamiento.* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

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 de Las Villas, Cuba.

Ortega Núñez, Y. (2014). *Evaluación de la calidad percibida por los turistas rusos sobre los servicios prestados en el Hotel Meliá Varadero*. (Tesis de pregrado), en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

PCC (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana, Cuba.

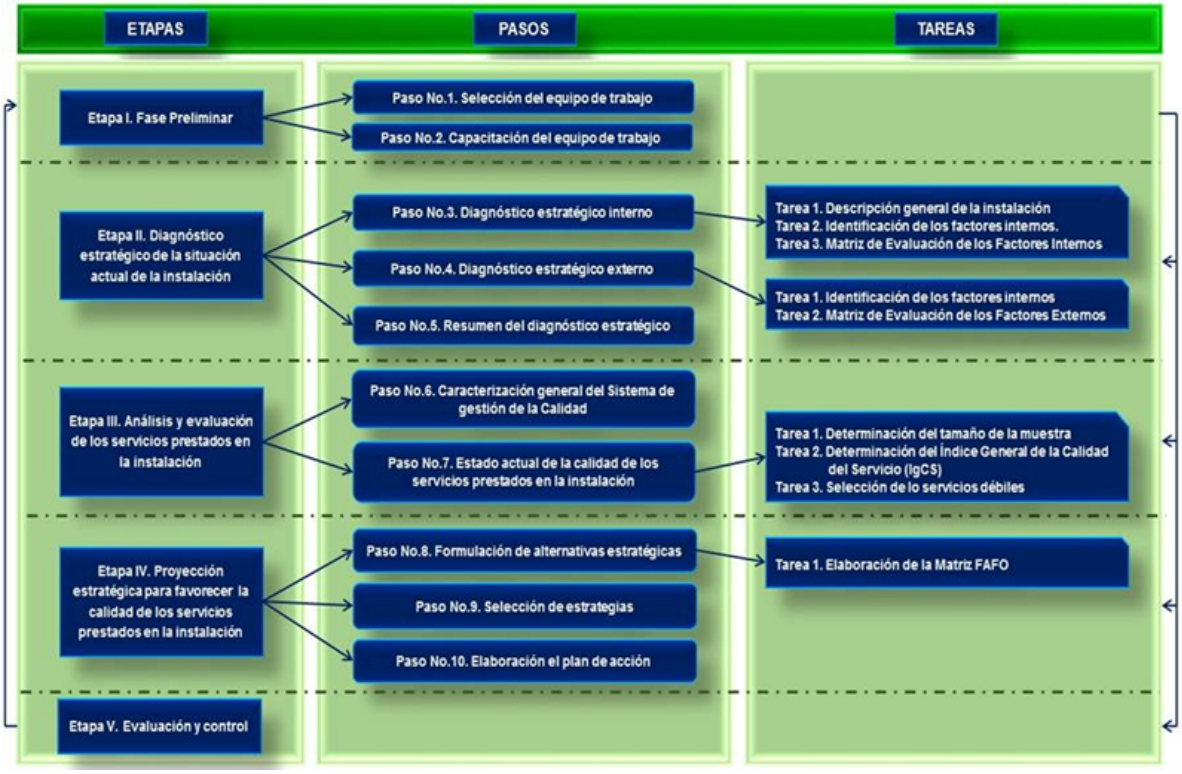
Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero.* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Holguín, Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya"

Pérez Pérez, M. T. (2017). *Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias.* (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Ricardo Hernández, D. (2019). *Procedimiento para la Gestión Integral de la Calidad en los Servicios Hoteleros*. (Tesis de Grado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios hoteleros (Garcés Pérez, 2020)



SITIO DE ENLACE LOGÍSTICO

LOGISTICS LINK SITE

AUTORES :

Martha Limón[10]

Erika Cantera

Erika Pecina

RESUMEN

En la actualidad, el transporte de carga terrestre en México enfrenta nuevos retos: la inseguridad, la alta competencia, los costos de los peajes y el continuo aumento en los combustibles, por lo que las empresas deben contener los riesgos que suponen estos cambios; pero ¿qué pasa con las pequeñas y medianas empresas ante estos desafíos?

Muchos transportistas que trabajan para las PyMES están enfrentando un grave problema: realizar entregas sin tener seguro un viaje con carga de regreso a su punto de origen, provocando así viajes vacíos que generan gastos y poca o nula ganancia.

Con base en este planteamiento, se hace necesario el uso de las Tic´s en las PyMES para indagar sobre cada uno de los aspectos citados, y poder realizar un proceso de sensibilización ante el empresario con argumentos, evidencias y estadísticas para que tome conciencia de la importancia de la implementación de las tics según cada pyme. El presente trabajo presenta una alternativa a estas problemáticas: el desarrollo de página web y una aplicación móvil a nivel de prototipo que funcionan como medio para contactar a empresas que puedan ofertar viajes con transportistas que los puedan cubrir.

PALABRAS CLAVE

PYME, competencia, página web, aplicación móvil

ABSTRACT

[10] LIC. MARTHA EUGENIA LIMÓN HERNÁNDEZ Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), martha.lh@cuautitlan.tecnm.mx
M.A ERIKA EMILIA CANTERA, Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), erika.c@cuautitlan.tecnm.mx
M.A ERIKA MARIA PECINA RIVAS, Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), erika.pr@cuautitlan.tecnm.mx

Currently, land cargo transportation in Mexico faces new challenges: insecurity, high competition, toll costs and the continuous increase in fuel, so companies must contain the risks that these changes imply; But what about small and medium-sized companies in the face of these challenges?

Many carriers that work for SMEs are facing a serious problem: making deliveries without insurance for a trip with cargo back to its point of origin, thus causing empty trips that generate expenses and little or no profit.

Based on this approach, it is necessary to use ICTs in SMEs to investigate each of the aforementioned aspects, and to be able to carry out a process of raising awareness before the employer with arguments, evidence and statistics so that they become aware of the importance of the implementation of ICTs according to each SME. The present work presents an alternative to these problems: the development of a web page and a mobile application at the prototype level that work as a means to contact companies that can offer trips with carriers that can cover them.

KEYWORDS

PYME, Competition, Web page, Mobile App

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía nacional al representar más del 99% de la planta productiva y generar el 72% de los empleos y el uso de la tecnología en ellas no debe ser solo una inversión en automatización ya que puede ser una aliada para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad.

Hoy en día muchas de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) presentan un problema en la distribución de mercancías ya que los transportistas que les trabajan muchas veces no se pueden solventar los gastos que se producen al generarse viajes de vacío después de las entregas que les realizan.

Sitio de enlace logístico es el prototipo de una plataforma web con aplicación móvil desarrolladas para ayudar tanto a transportistas y empresas a encontrar cargas facilitando el enlace entre ellos mediante un registro en el sitio, evitando los retornos vacíos y como beneficio una optimización sus ganancias.

Hoy en día las tanto las páginas web como las apps se han vuelto indispensables para las empresas ya que gracias a ellas se pueden publicitar y muchos usuarios pueden acceder a la información desde su computadora o bien desde un smartphone sin la necesidad de ir directamente a la empresa o sin hacer una llamada telefónica.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para el desarrollo del proyecto se consideraron la metodología de prototyping en la que se consideraron varios factores: la calidad, la capacidad, los costos y los tiempos de realización.

Prototyping

Un prototipo es una versión preliminar de un sistema de información con fines de demostración o evaluación.

El prototipo de requerimientos es la creación de una implementación parcial de un sistema, para el propósito explícito de aprender sobre los requerimientos del sistema y que los usuarios, clientes o representantes experimenten con el prototipo y retroalimenten sobre lo que les gustó y no les gustó.

En el caso del proyecto Sitio de Enlace Logístico el prototipo propuesto incluye una página web y una aplicación móvil, por lo que se procede a definir cada una.

Una página web es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web (www) y que puede ser accedida mediante un navegador.

Por otra parte, la aplicación móvil, o app (en inglés) es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en dispositivos móviles (Smartphone, Tablet, etc.)

Al integrar estas dos herramientas se pueden desarrollar propuestas de apoyo para las PyMES.

Detección de necesidades

Para el desarrollo de esta propuesta se tuvo la colaboración de una PyME con giro de transporte.

A través de varias entrevistas se revisaron los procesos que se deben realizar para lograr el enlace entre transportistas y empresas.

Propuesta de diseño

El primer paso es presentar la propuesta del frontend en donde se buscó que cumpliera con los siguientes puntos:

- Legibilidad: Se cuidaron los colores, la tipografía y estructura general, estructurando los contenidos en listas, tablas, etc.
- Consistencia: Se adecuó a la expectativa del usuario.
- Tiempo de latencia debe ser reducido al mínimo.

En el caso de las imágenes, se utilizaron fotos de los transportes de la empresa y algunas libres de derechos de autor.

En el desarrollo backend de la página se buscaron:

- las mejores formas de accesibilidad a las funciones de la página, fácil acceso, garantizar la encriptación de las contraseñas y la seguridad del sitio.

- Desarrollo de la base de datos. se estableció la información que se requería la página para su buen funcionamiento y se utilizó un diagrama para estructurar las tablas y los campos requeridos, así como la normalización de la base de datos.

Desarrollo

El funcionamiento de la plataforma es bastante sencillo e interactivo para los usuarios a los cuales va dirigido, tanto en el registro e inicio de sesión, dentro del sitio existen varias opciones que el usuario puede seleccionar.

La plataforma web está dirigida a las empresas y considerando que los operadores de transporte no podrían contar con una computadora cercana la alternativa para ellos es la aplicación móvil.

Fig. 1 Acerca de nosotros

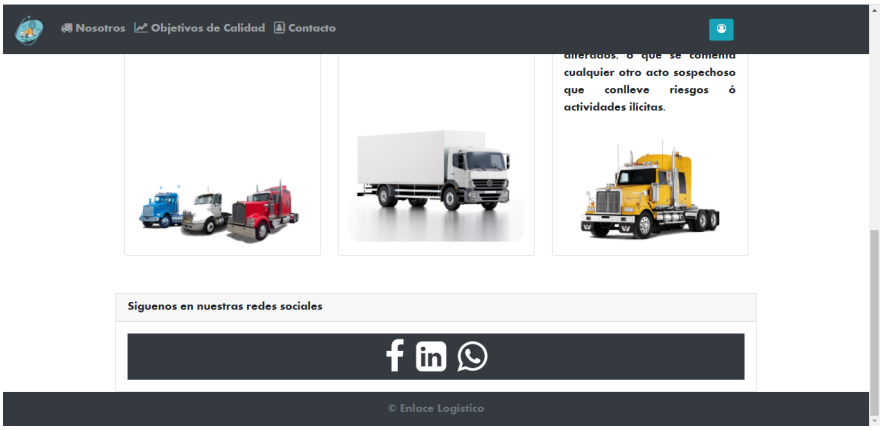


Fig. 2 y 3 Objetivos de Calidad

Fig. 4 ¿Quiénes somos?

Fig. 5 Contacto

Fig. 5 Redes sociales

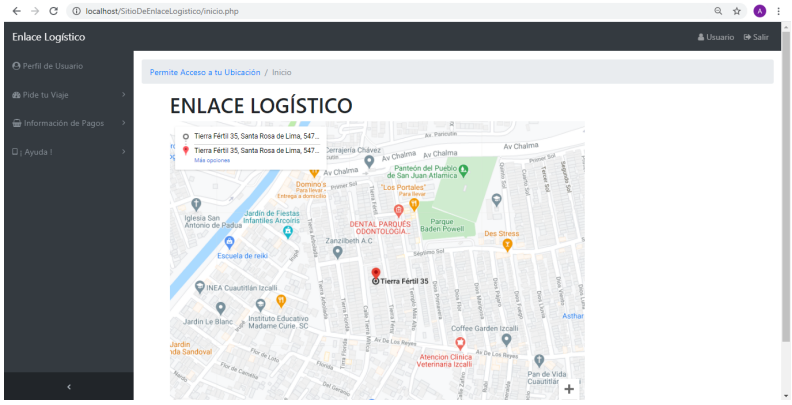


Fig. 6 Mapa de ubicación

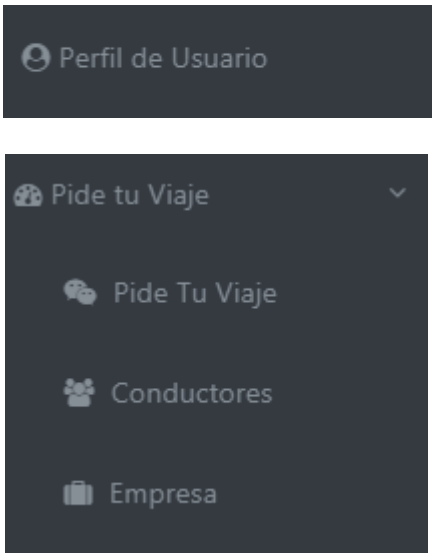


Fig. 7 Pantalla de acceso

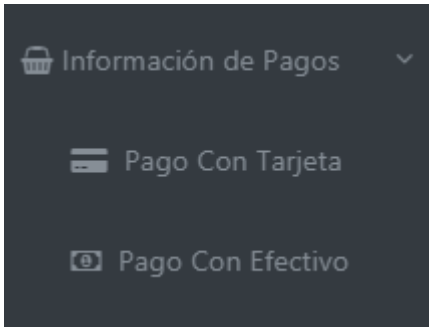


Fig. 8 Tipo cobro

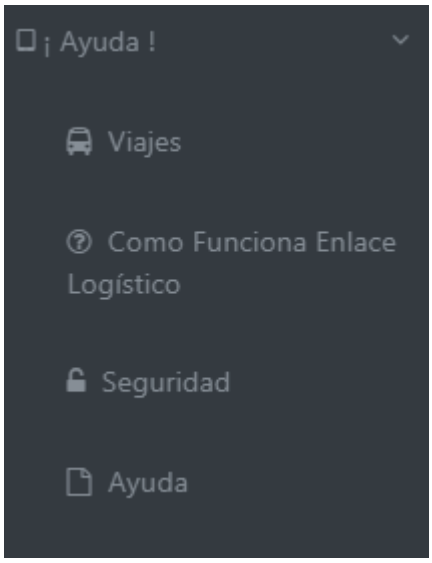

¡ Ayuda !
Viajes
Como Funciona Enlace Logístico
Seguridad
Ayuda

Fig. 9 Ayuda

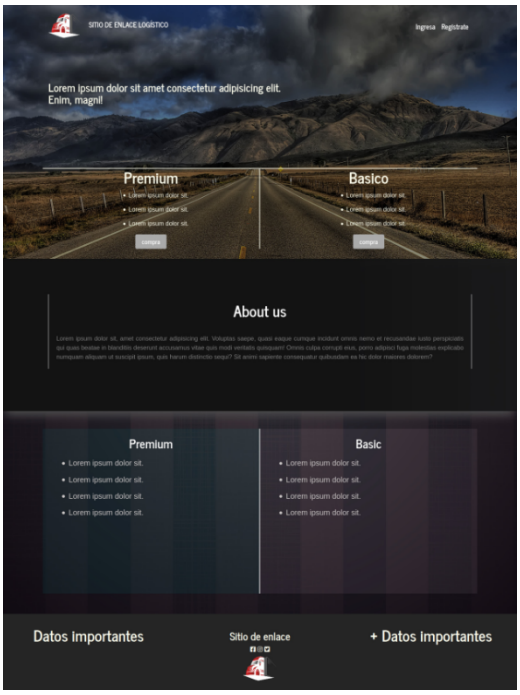

SITIO DE ENLACE LOGÍSTICO
Ingresa
Regístrate
Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipisicing elit.
Enim, magni!
Premium
Basico
About us
Premium
Basic
Datos importantes
Sitio de enlace
+ Datos importantes

Figura 10. Pantalla de inicio

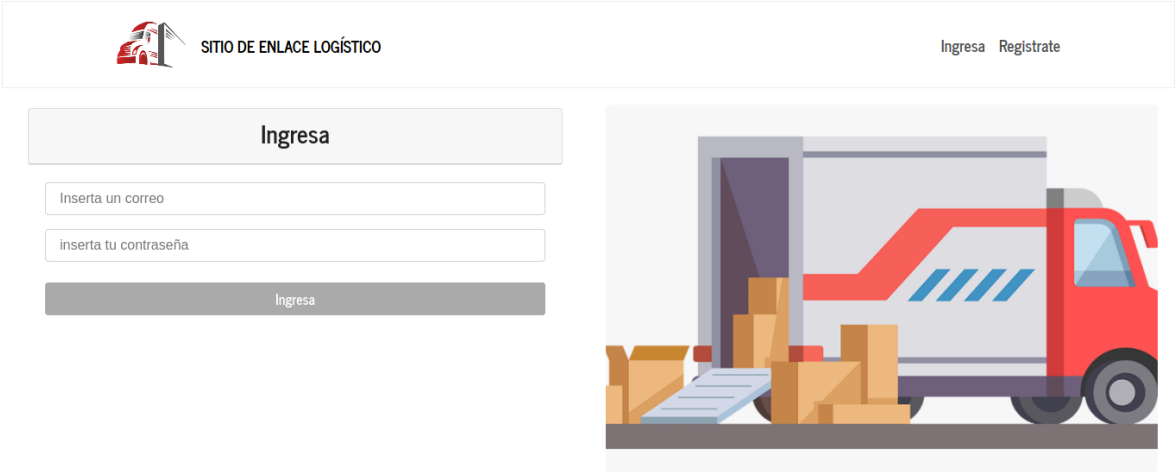


Figura 11. Página Inicio de sesión del Sitio de Enlace Logístico.

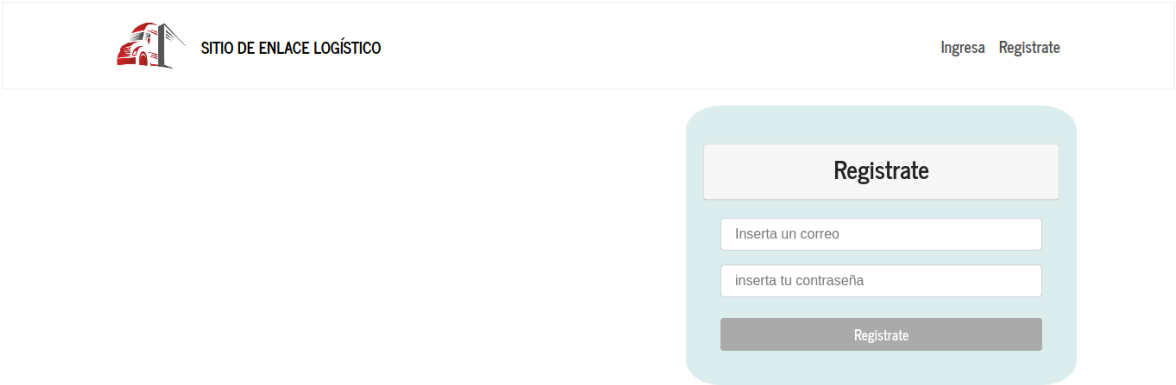


Figura 12. Página Inicio de registro del Sitio de Enlace Logístico.

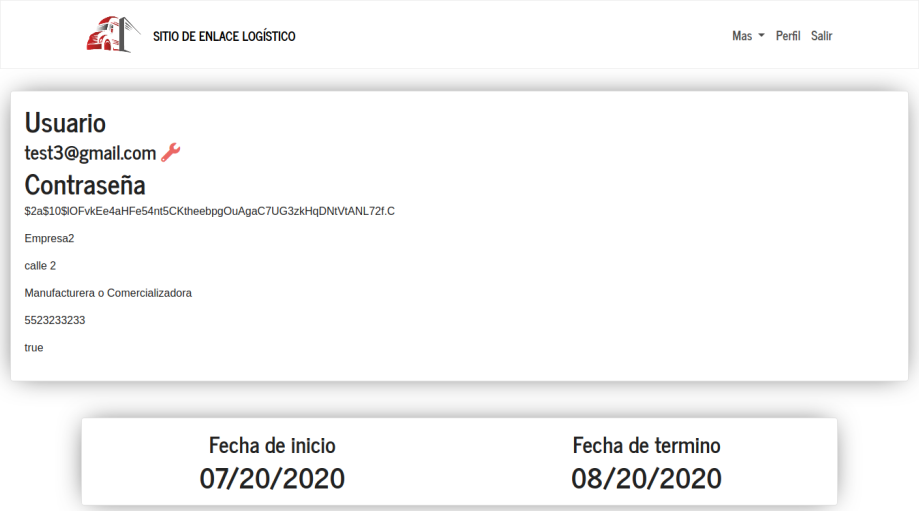


Figura 13. Página Inicio de Usuario del Sitio de Enlace Logístico.

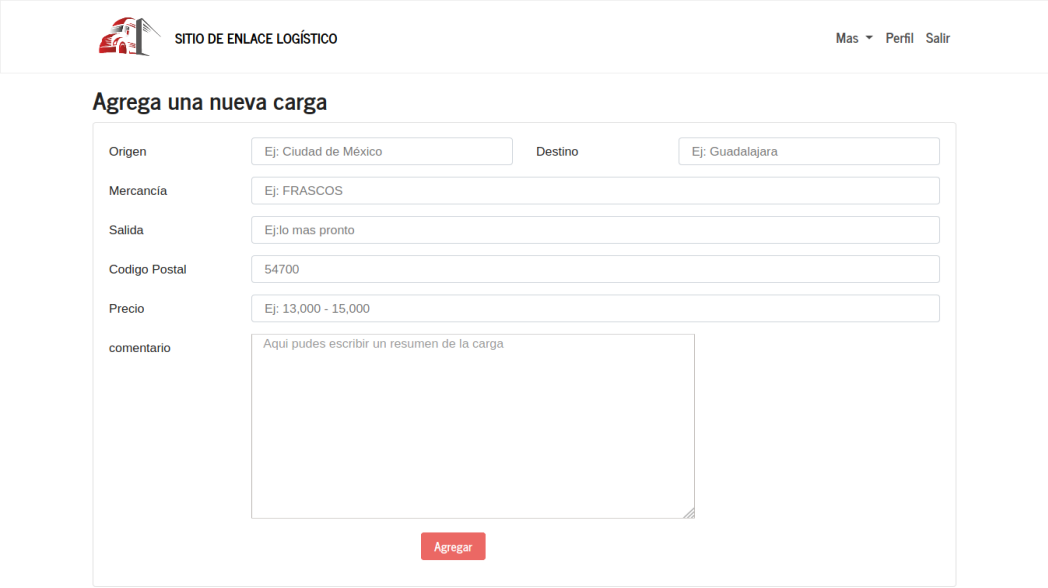


Figura 14. Página Agregar carga del Sitio de Enlace Logístico.

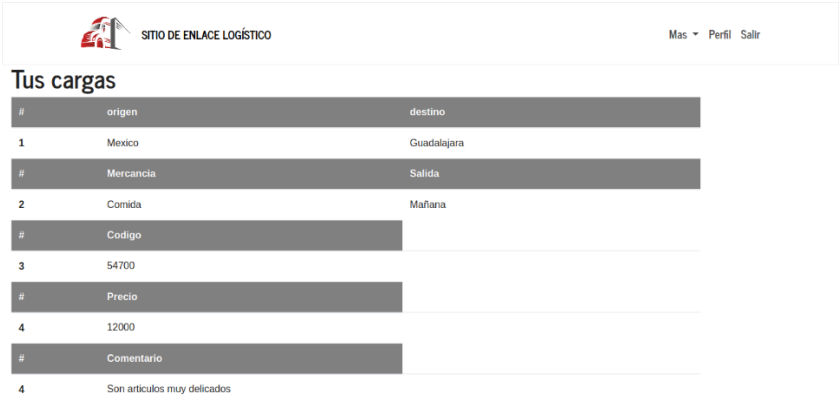


Figura 15. Página cargas de Publicadas del Sitio de Enlace Logístico.

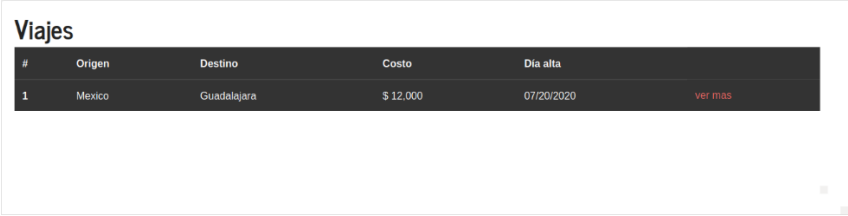


Figura 16. Lista de Viajes disponibles del Sitio de Enlace Logístico.

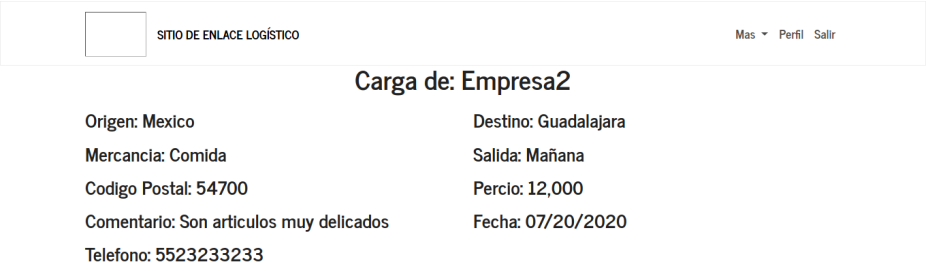


Figura 17. Vista de cargas de Empresas del Sitio de Enlace Logístico.

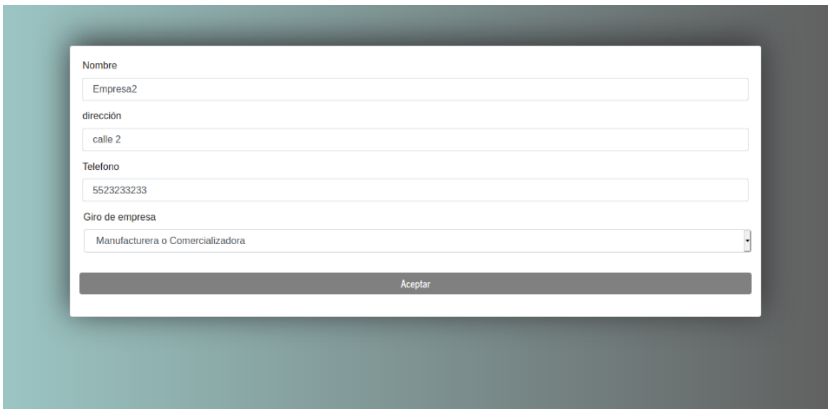


Figura 18. Formulario de información de la empresa del Sitio de Enlace Logístico.

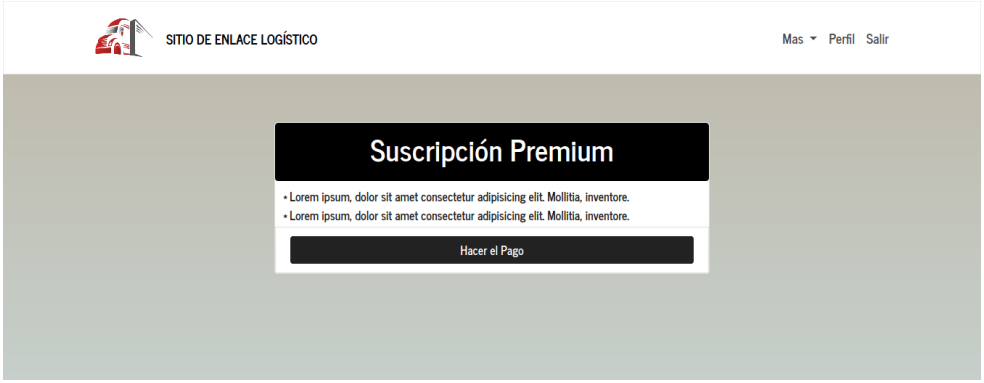


Figura 19. Página subscripción de membresía del Sitio de Enlace Logístico.

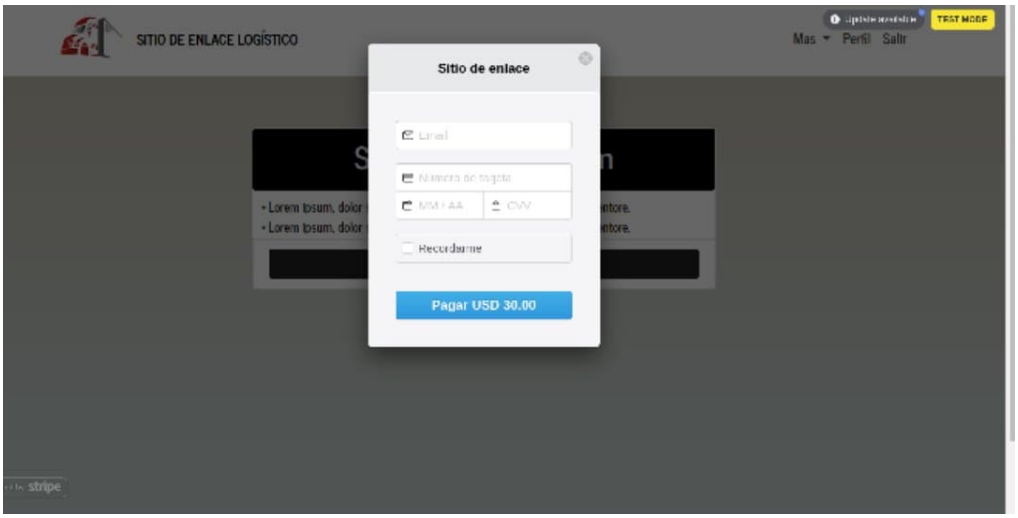


Figura 20. Página pago de membresía del Sitio de Enlace Logístico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El funcionamiento de la plataforma es bastante sencillo e interactivo para los usuarios a los cuales va dirigido, tanto en el registro e inicio de sesión, dentro del sitio existen varias opciones que el usuario puede seleccionar.

Se propone tener una amplia difusión del sitio para atraer al momento de su lanzamiento en la web, una mayor cantidad de usuarios, porque esto, al momento de la investigación se observó que la mayoría de los usuarios desconocen de este tipo de páginas las cuales pueden hacer tanto más fácil así como con mayor coste de ganancia, ya que puedes ver tu mismo si quieres tomar la carga Finalmente, después de realizar los cambios o solución de errores necesarios, se hicieron pruebas necesarias, cabe mencionar que se realizó un convenio con una pequeña empresa transportista y un solo estado como destino.

Cabe aclarar que el desarrollo aún se encuentra en pruebas y solo está siendo utilizado como prueba piloto.

CONCLUSIÓN

A través del estudio se pudo mostrar la importancia de que se voltee a ver las necesidades de las PyMES e invertir en tecnologías de la información y comunicación. Fortalecer el servicio al cliente, mejorar el control de las finanzas, etc. y tener conciencia cual es el alcance de la acertada implementación de las tics en cada PyME. Con la propuesta del prototipo se pudo dar a conocer la funcionalidad y la gran oportunidad que hay en desarrollar aplicaciones que apoyen a las PyMES.

Finalmente, se deben crear de lazos de cooperación, promover las políticas de apoyo a las tics que fomenten la creación de una cultura innovadora entre las empresas para que éstas sean competitivas.

REFERENCIAS

Alvarez C. (2015), Genbeta, Gestionando fechas con Moment.js, https://www.genbeta.com/desarrollo/gestionando-fechas-con-moment-js#:~:text=de%20las%20fechas.,Moment.,hace%20referencia%20al%20momento%20actual.

David, V.(2017), Solid GEAR, Encriptación de password en NodeJS y MongoDB: bcrypt, https://solidgeargroup.com/password-nodejs-mongodb-crypt/#:~:text=Bcrypt%20es%20una%20funci%C3%B3n%20de,algunas%20distribuciones%20Linux%20y%20SUSE.

Express (s.f.), Mejores prácticas de producción: seguridad, https://expressjs.com/es/advanced/best-practice-security.html#:~:text=El%20middleware%20express%2Dsession%20almacena,para%20un%20entorno%20de%20producci%C3%B3n.

Informatica Milenium, S.A de C.V., (s.f), El concepto de los Sitios Web, https://www.informaticamilenium.com.mx/es/informacion/conceptos-basicos/el-concepto-de-los-sitios-web.html

J Alejandro. (2017) https://alejandrojs.wordpress.com/2017/07/15/usando-connect-flash-para-mostrar-mensajes-de-informacion-en-express/#:~:text=connect%2Dflash%20es%20un%20paquete,o%20salir%20de%20su%20cuenta.

MDN web docs (2020), Introducción a Express/Node, https://developer.mozilla.org/es/docs/Learn/Server-side/Express_Nodejs/Introduction

Techtarget S. (2016), Sevidor Web, Recuperado de ttps://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Servidor-Web

Universidad de Murcia (s.f.), Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Aplicadas, “Manual Básico para la Creación de Páginas Web” [Archivo PDF]. http://prepaabierta.morelos.gob.mx/sites/prepaabierta.morelos.gob.mx/files/files/ARCHIVOS%20PDF/Manual%20Basico%20de%20Creacion%20de%20Paginas%20WEB.pdf

OPTIMIZACIÓN MULTIOBJETIVO MEDIANTE ALGORITMOS EVOLUTIVOS, PARA EL DISEÑO DE DESALINIZADORES SOLARES DE HUMIDIFICACIÓN DESHUMIDIFICACIÓN

MULTI-OBJECTIVE OPTIMIZATION THROUGH EVOLUTIONARY ALGORITHMS FOR THE DESIGN OF HUMIDIFICATION DEHUMIDIFICATION SOLAR DESALINATION SYSTEM

AUTORES :

Geosvanis Boligán-Rojas[11]

Carlos Alberto Trinchet-Varela[12]

Roberto Pérez-Rodríguez[13]

RESUMEN

Los desalinizadores solares con el ciclo de humidificación deshumidificación (DSCHDH) son una opción viable para suplir el problema de escasez de agua potable en zonas cercanas a las costas de poca demanda y lejos de los sistemas de abasto tradicionales. Esta investigación propone una metodología de diseño mejorada de DSCHDH y desarrolla un método que asegura el diseño adecuado mediante el empleo de los sistemas de Diseño Asistido por Computadoras / Ingeniería Asistida por Computadoras (CAD/CAE) y la Inteligencia Artificial. Se configura una optimización multiobjetivo mediante algoritmos evolutivos que brindan un conjunto de soluciones eficientes y más económicas. Esto se desarrolla a través del proceso de optimización multiobjetivo de los valores termodinámicos óptimos y las dimensiones geométricas correspondientes a estos, las cuales se enlazan a un sistema CAD capaz de representar el sistema y que soporta el análisis de ingeniería, o sea, un sistema CAD/CAE.

Palabras clave: optimización, multiobjetivo, CAD/CAE, desalinización.

ABSTRACT

Solar desalination plants with humidification-dehumidification cycle (DSCHDH) are a viable option to solve the problem of scarcity of drinking water in areas near the coast with little demand and far from traditional supply systems. This research proposes an improved design methodology for DSCHDH and develops a method that ensures adequate design through the use of Computer Aided Design / Computer Aided Engineering (CAD/CAE) systems and Artificial Intelligence. A multi-objective optimization is configured using evolutionary algorithms that provide a set of efficient and economical

[11] Master en Ciencias, Centro de Estudios CAD/CAM, Universidad de Holguín, Cuba, geovanisbr@uho.edu.cu

[12] Doctor en Ciencias Técnicas, Centro de Estudios CAD/CAM, Universidad de Holguín, Cuba, carlos.trinchet@uho.edu.cu

[13] Doctor por la Universidad Politécnica de Cataluña, Centro de Estudios CAD/CAM, Universidad de Holguín, Cuba, roberto.perez@uho.edu.cu

solutions. This is developed through the process of multi-objective optimization of the optimal thermodynamic values and the geometric dimensions corresponding to these, which are linked to a CAD system capable of representing the system and supporting engineering analysis, that is, a CAD/CAE system.

Keywords: optimization, multi-objective, CAD/CAE, desalinization.

INTRODUCCIÓN

La demanda de agua ya supera la oferta en muchas partes del mundo y, a medida que la población mundial continúa aumentando, también lo hace la demanda de agua. Se espera que para el año 2025, más del 60 % de la población mundial tenga escasez de agua. En cuanto al hecho de que el agua de mar es una de las fuentes de agua más convenientes, la desalinización puede ser una solución práctica a esta preocupación.

Los DSCHDH son una opción viable para abastecer de agua potable zonas apartadas de poca demanda y cercanas a las costas, donde los sistemas tradicionales como de ósmosis inversa (OI), multietapas de evaporación súbita (MES), evaporación multi efecto (EME) y vapor compresión (VC) resultan poco factibles. Igualmente el hecho de ser el DSCHDH un método que trabaja a bajas temperaturas le da ventajas para poder ser aplicado con energía solar y casi como la única opción en casos de agua con alta salinidad.

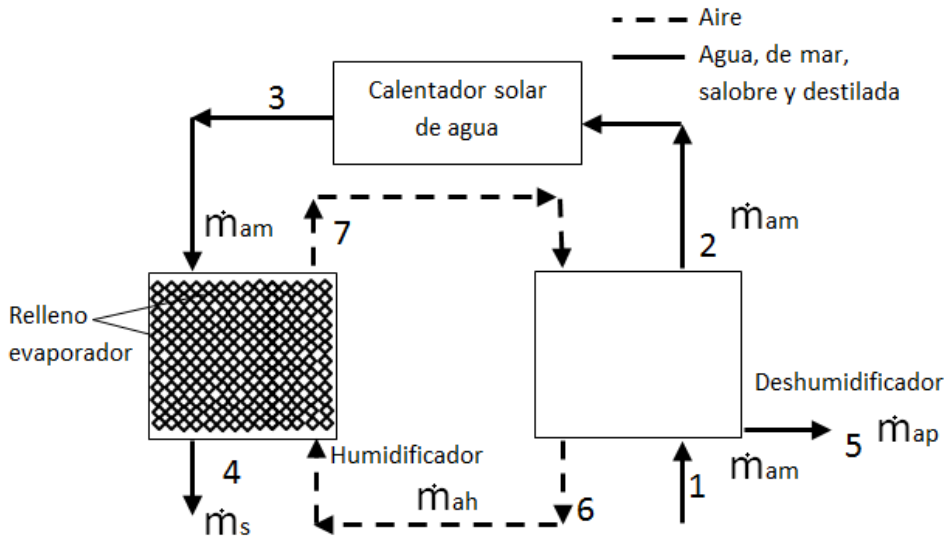


Figura 1. Esquema de un DSCHDH. Fuente: autores

La figura 1 muestra un DSCHDH de circulación cerrada de aire y circulación abierta de agua; los números en la misma representan las entradas y salidas de cada etapa del sistema, tanto para el aire como para el agua y se usan como subíndices en las ecuaciones, cada uno representa un valor de temperatura t (^{0}C).

El calor se introduce en el sistema mediante un calentador solar de agua (CSA), antes del humidificador; igualmente, en la referida figura se observa la ubicación del relleno evaporador en el

humidificador. Donde, $\dot{m}$ (kg/s) es el caudal másico, $\dot{m}_{am}$ caudal másico del agua de mar, $\dot{m}_{ah}$ caudal másico del aire húmedo, $\dot{m}_{s}$ caudal másico del agua de gran concentración de sales y $\dot{m}_{ap}$ el caudal másico del agua potable que sale destilada del deshumidificador.

En la figura 1, puede verse el agua de mar entrar al deshumidificador 1, sirviendo de agente de enfriamiento en el condensador, sale con mayor temperatura 2 y es calentada aún más en el CSA, el agua de mar ya con mayor temperatura 3, entra al humidificador donde luego de ser asperjada cae en el relleno evaporador donde ocurre la evaporación de parte de la misma, en un proceso donde pierde calor al entregarle al aire parte de su masa evaporada, saliendo 4 con mayor concentración de sales.

El ciclo cerrado del aire se observa al entrar al humidificador 6 (el número 6 coincide para la entrada del humidificador y salida del deshumidificador, pues conserva igual características de humedad y temperatura), en el humidificador se carga de agua que toma de la evaporación del agua de mar. Sale del humidificador para entrar al deshumidificador 7 y al enfriarse aporta el agua potable 5. Realmente el agua que sale por 5, en la figura descrita, es un agua destilada que puede considerar potable si va directamente a un uso agrícola, para consumo humano llevaría otro tratamiento en procesos mucho más sencillos comparados con el proceso de destilación en sí; realmente en la mayoría de las referencias sobre el tema se le dice agua potable.

La existencia de una adecuada metodología de diseño de estos sistemas, permitiría su mejora junto con su mejor utilidad práctica, lo cual puede ser potenciado con métodos de Inteligencia Artificial. Se observa que a pesar de las ventajas del uso de la optimización multiobjetivo mediante algún método de la Inteligencia Artificial, hay pocos ejemplos para optimizar solo un parámetro a la vez, y muy pocas referencia de optimización multiobjetivo de los DSCHDH. Entre los métodos más usados se encuentra el de algoritmos genéticos (AG), muy usado en la optimización multiobjetivo.

Los algoritmos evolutivos multiobjetivo (AEMO) han sido utilizados previamente para operar investigaciones sobre DSCHDH (Farid & Al-Hajaj, 1996), en cuyos estudios se refleja la evolución de los mismos y su principio de funcionamiento (Bundschuh, Kaczmarczyk, Ghaffour, & Tomaszewska, 2021; Kasaeian et al., 2019; Lienhard V, 2019; Mohamed, Ahmed, & Shahdy, 2020). Sobre el tratamiento más específico del diseño de los DSCHDH se puede consultar a (Ettouney, 2005; Narayan, John, Zubair, & Lienhard, 2013; Sharqawy, Antar, Zubair, & Elbashir, 2014): estos sin embargo, no aprovechan las grandes posibilidades de las metodologías de diseño hasta llegar al uso de las herramientas CAD/CAE y similares; de lo cual se referencia en (Boligan Rojas, Avila Rondon, & Melendez Gurrola, 2018; Finger & Dixon, 1989a, 1989b; Jaluria, 2008; Li et al., 2004; Pahl & Beitz, 1998; Salomons, van Houten, & Kals, 1993; Tseng, Wang, & Shih, 2007).

A partir de lo anterior, se deduce la importancia del desarrollo de metodologías de diseño para mejoras de los DSCHDH. Referido a la optimización de objetivos simples puede citarse a (Mistry, Mitsos, & Lienhard V, 2011; Zamen, Amidpourb, & Soufari, 2009) y muy importante (Soufari, Zamen, & Amidpour, 2009). Ya en cuanto a referencias de optimización multiobjetivos por métodos evolutivos

de DSCHDH, se tiene a (Khedmati & Shafii, 2020; Rafigh, Mirzaeian, Najafi, Rinaldi, & Marchesi, 2017) y otras referencias de sistemas similares que pueden servir para la comprensión del método como (Zhang, Zhang, Zheng, You, & Wang, 2019) y (Zhou, 2021). El algoritmo NSGA-II fue desarrollado por Kalyanmoy Deb y colaboradores cuyas referencias recomendadas son (Deb, 2000a, 2000b, 2001a, 2001b, 2001c, 2002).

Seguidamente, en la tabla 1 se muestra de manera resumida las principales funciones objetivos, relacionadas de una forma u otra con este marco investigativo.

Tabla 1. Funciones objetivos usadas en referencias previas. Fuente: autores

Autor (es)	Funciones Objetivo
Zamen et al., 2009	Min(Capp)
Soufari et al., 2009	Min(ETS-C)
	Max(Prod)
	Max(GOR)
Mistry et al., 2011	Max(GOR)
Rafigh et al., 2017	Min(ETS-C)
	Min(A-HD/AP-P)
Sayyaadi y Ghorbani, 2018 *	Min(Capp)
	Max(AP-P)
Zhang et al. 2019	Max(AP-P)
	Max(GOR)
	Min(Capp)
Khedmati et al., 2020	Min(VS)
	Max(GOR)
Kolahi et al., 2020 *	Max(AP-P)

Donde:

AP-P: Agua potable producida (kg/s)

Capp: Costo producción de AP-P ($)

ETS-C: Energía térmica específica consumida (kJ/s)

A-HD: Área del humidificador + Área del Deshumidificador (m^2)

VS: Volumen del sistema (m^3)

GOR: Relación de ganancia a la salida (-)

Prod: Productividad (-)

AM-A: Agua de mar alimentada al sistema (kg/s)

La figura 2 es una representación gráfica de la tabla 1, donde se refleja la distribución de funciones objetivo de los trabajos por diversos autores.

Max y Min, consiste en maximizar y minimizar la función respectiva. El asterisco (*) significa que la referencia tiene otras funciones objetivos de otras partes del sistema.

Por tanto se tiene como situación problémica, la de requerir mejores diseños de DSCHDH, a ser usados en lugares apartados de poco consumo del agua que escasea. La literatura sobre el tema modela matemáticamente este tipo de sistemas, revelando la influencia de muchos factores dependientes los unos de los otros en el funcionamiento de los DSCHDH, que deberían tenerse en cuenta en su diseño. Igualmente varias referencias reflejan optimizaciones de parámetros simples, sin embargo, ello implica un análisis incompleto pues la mejora de un factor implica empeorar otro.

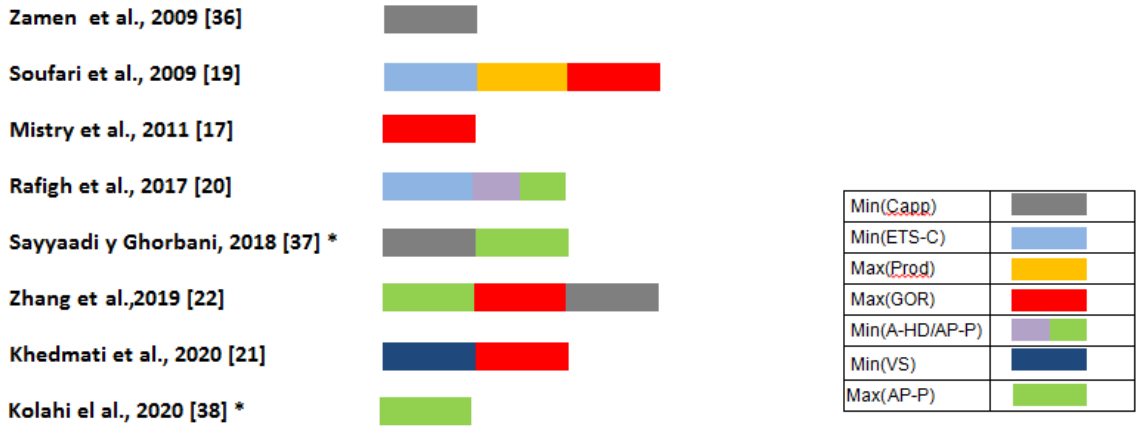


Figura 2 Funciones objetivo estudiados por diversos autores. Fuente: autores

La optimización multiobjetivo basada en técnicas evolutivas es una meta heurística surgida para resolver este tipo de problemas, las cuales no están suficientemente desarrolladas para los DSCHDH, se requieren nuevas propuestas de algoritmos con al menos tres funciones objetivos y estar basadas en modelos matemáticos más avanzados, por la referida influencia mutua multi - factores.

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo, desarrollar un método mejorado de optimización multiobjetivo mediante el algoritmo NSGA-II en el proceso de diseño de DSCHDH, que permitan generar configuraciones más económicas de los mismos con mejor eficiencia de funcionamiento.

METODOLOGÍA

Luego de un exhaustivo análisis aplicando métodos histórico lógico inductivos, se propone una metodología de optimización multiobjetivo mediante algoritmo NSGA-II de los parámetros de diseño: $t_{w,min}$, $t_{w,max}$, temperatura mínima del sistema a la entrada del deshumidificador y temperatura máxima a la entrada del humidificador del agua a procesar respectivamente, $t_{w,sh}$ temperatura del agua a procesar a la salida del humidificador, $t_{w,sd}$, la temperatura del agua a procesar a la salida

del deshumidificador, mientras que, $t_{a,sh}$, $t_{a,sd}$, $\theta_{a,sh}$, $\theta_{a,sd}$ son la temperatura y humedad relativa del aire a la salida del humidificador y el deshumidificador respectivamente, la temperatura en ^{0}C y la humedad relativa adimensional (-), que aseguren las mejores soluciones en sus parámetros funcionales, los cuales son, costo del sistema, relación de productividad de agua potable respecto a agua alimentada al sistema y la relación de ganancia a la salida o GOR que da cuentas del calor del proceso que es reincorporado al sistema.

Los parámetros de diseño (tabla 2 y tabla 3) se emplean para calcular los valores de efectividad según corresponda que determinan las restricciones, también son parte de las ecuaciones de cálculo de los valores geométricos de las partes activas del sistema. Ello configura una optimización multiobjetivo mediante algoritmos evolutivos que brindan un conjunto de soluciones eficientes y más económicas.

Tabla 2. Parámetros de diseño y sus rangos. Fuente: autores

Parámetros de diseño	Valor mínimo	Valor máximo
$t_{w,min}$ (^{0}C)	23	30
$t_{w,max}$ (^{0}C)	40	70
$t_{w,sd}$ (^{0}C)	37	55
$t_{w,sh}$ (^{0}C)	27	35
$t_{a,sd}$ (^{0}C)	27	35
$t_{a,sh}$ (^{0}C)	25	35
$\theta_{a,sh}$ (-)	0,7	1
$\theta_{a,sd}$ (-)	0,7	1

Tabla 3. Rango de los datos de entrada. Fuente: autores

Datos de entrada	Valor mínimo	Valor máximo
AM-A (kg/s)	0,05	0,3
Sal (g/kg) Salinidad del agua	33	50
P (kPa) Presión ambiente	101,325	101,325
$Flujo\ Hum$ (kg/s m^2) Velocidad de Flujo del agua en el humidificador	1,5	1,5
U (W/ m^2 K) Coeficiente global de transferencia de calor en el deshumidificador	5	100

Se propone, basado en el algoritmo NSGA-II: Min(A-HD), Min(AM-A /AP-P) y Min(1/ GOR), Sujeto a:

$$0{,}75 \leq \varepsilon_h \leq 0{,}95 \quad (1)$$

$$0{,}75 \leq \varepsilon_d \leq 0{,}95 \quad (2)$$

Donde $\varepsilon_h, \varepsilon_d$ son la efectividad del humidificador y del deshumidificador respectivamente (-).

$$\dot{Q}_{in,hu} - \dot{Q}_{ou,hu} \leq \delta_{ref} \quad (3)$$

$$\dot{S}_{ou,hu} - \dot{S}_{in,hu} \geq 0 \quad (4)$$

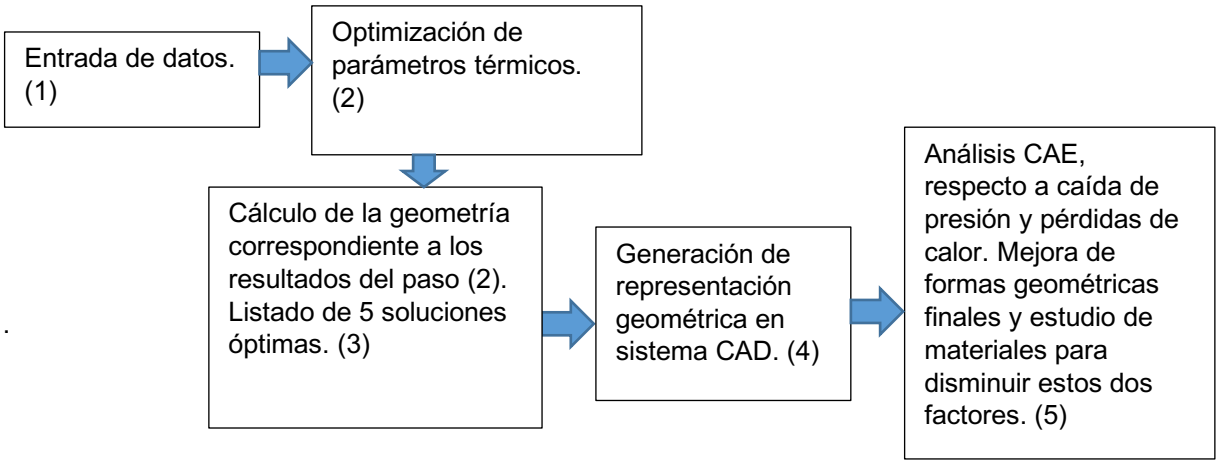
$$\dot{Q}_{in,de} - \dot{Q}_{ou,de} \leq \delta_{ref} \quad (5)$$

$$\dot{S}_{ou,de} - \dot{S}_{in,de} \geq 0 \quad (6)$$

$$DTEex_{hu\ y\ de} \leq t_{pinch} \quad (7)$$

Donde $\dot{Q}$ (W) es el calor que sale (ou) y entra (in) al sistema, mientras que $\dot{S}$ (W/K) es la entropía generada por el sistema a la entrada y la salida. Los sufijos “hu” y “de” indican humidificador y deshumidificador respectivamente. El término δ_{ref} es un valor a seleccionar en el rango de 10^{-9} – 0,01, en dependencia de la exactitud que requieren los resultados, que para casos de problemas de ingeniería 0,01 sirve perfectamente.

Las ecuaciones (1-6) se basan en la referencia (Narayan, Sharqawy, Lienhard V, & Zubair, 2010), donde se explica el término de diferencia de temperaturas extremas ($DTEex$) y temperatura de (del inglés pinch) “pellizco” (t_{pinch}) ambas en ^{0}C. Los parámetros de optimización y sus cotas se enumeran en las tablas 2 y 3.



.

Figura 3 Esquema general de la metodología propuesta. Fuente: autores

La figura 3 muestra el esquema general de la metodología propuesta. Se puede comentar el hecho de que se presentan dos pasos separados, primero se obtienen los valores térmicos y luego se calcula la geometría correspondiente para generar el listado de soluciones óptimas, ello se debe a que se observa en las pruebas realizadas hasta el momento, necesidad de manejar la carga de procesamiento.

RESULTADOS

El cálculo de la geometría del humidificador es a partir de las variables térmicas y requiere la ejecución del cálculo de ecuaciones diferenciales mediante el método de Runge–Kutta de cuarto orden (Kloppers & Kröger, 2005) y del deshumidificador mediante la combinación de ecuaciones dadas en la referencia (Triboix, 2009) y se complementa con (Sharqawy et al., 2014).

Al menos el cálculo del humidificador requiere un importante consume de recursos de cálculo, por eso debe separarse como se indica en la figura 3 en los pasos (3) y (4). Sobre el paso (5) de la figura 3, se comenta que refleja una de las ventajas del presente enfoque; existen formas de cálculo de las pérdidas de presión y de calor, sin embargo implementarlo de esta forma, brinda la ventaja de poder establecer correcciones ya sobre el plano geométrico del sistema obtenido.

Las ecuaciones (1-6) son basadas en la referencia (Narayan et al., 2010) como ya se mencionó, en ese mismo trabajo se puede profundizar sobre las formas de cálculo de este tipo de sistemas buscando la mayor eficiencia posible, cuestión que ha tributado a la presente propuesta. Las ecuaciones termo físicas del agua y el aire se basan en las referencias (Nayar, Sharqawy, Banchik, & Lienhard V, 2016; Nayar, Sharqawy, & Lienhard V, 2016; Perez Galindo, Payan Rodriguez, & Martin Dominguez, 2007; Sharqawy, Lienhard V, & Zubair, 2010). El estudio de resultados previos contribuye a los valores de las tablas 2 y 3.

DISCUSIÓN

El estudio mediante métodos histórico lógicos inductivos, ha dado como resultado el método planteado en el epígrafe de resultados. Debe resaltarse que aquí ya se reflejan análisis basados en las ecuaciones (4) y (6), lo cual se refleja en los rangos de temperaturas de la tabla 2, o sea, una diferencia muy pequeña de las $\mathrm{DTEex_{hu}}$ del humidificador puede dar valores adecuados, incluso óptimos del resto de las ecuaciones pero no cumplir las ecuaciones (4) y (6) lo cual físicamente es imposible, por tanto tener una metodología que lo tenga en cuenta significa valores más cercanos a la realidad.

Una reflexión similar se aplica incluyendo el deshumidificador, pues $\mathrm{DTEex_{hu\ y\ de}}$ muy pequeñas significarían dimensiones grandes del sistema y por ende afecta el costo contra producción, aunque esto se decanta por la propia optimización, contrario a lo explicado para el humidificador respecto a las ecuaciones (4) y (6), por lo que resulta necesaria la ecuación (7); se recomienda profundizar sobre este tema consultando (Mistry et al., 2011; Narayan et al., 2010; Rafigh et al., 2017).

Otra cuestión a tener en cuenta en valorar los resultados obtenidos, estriba alrededor del paso (5) de la figura 3. Ya se comentó en el epígrafe de los resultados que este análisis se puede hacer mediante ecuaciones introducidas en la propia optimización, sin embargo, se prefiere hacer hincapié en el análisis termodinámico obviando estos factores y su enlace con las dimensiones del sistema; realizarlo mediante un sistema CAD/CAE más en un ambiente con objetivos de ingeniería y diseño, aporta la automatización de la representación geométrica y del análisis de las caídas de presión y

pérdidas de calor se puede combinar con rectificaciones de formas en el plano del sistema. Igual se puede incluir análisis comparativos y de validación de resultados del resto de los parámetros.

CONCLUSIÓN

Se obtuvo un método de diseño mediante la combinación de la optimización multiobjetivo mediante algoritmo NSGA-II para tributar a un sistema CAD/CAE. Con este trabajo se puede contar con un punto de partida para implementar mejoras a los DSCHDH. Igualmente sirve como referencia futuras investigaciones utilizando otros tipos de algoritmos basados en la Inteligencia Artificial.

REFERENCIAS

Boligan Rojas, Geosvanis, Avila Rondon, Ricardo L., & Melendez Gurrola, Ana C. (2018). Mechanical Engineering Design Theory Framework for Solar Desalination rocesses: A Review and Meta - Analysis. *Iranian Journal of Energy and Environment, 9*(2), 137-145. doi: http://10.5829/ijee.2018.09.02.09

Bundschuh, J., Kaczmarczyk, M., Ghaffour, N., & Tomaszewska, B. (2021). State-of-the-art of renewable energy sources used in water desalination: Present and future prospects. *Desalination, 508*((2021)), 1-26. doi: https://doi.org/10.1016/j.desal.2021.115035

Deb, Kalyanmoy. (2000a). A Fast Elitist Non-dominated Sorting Genetic Algorithm for Multi-objective Optimization: NSGA-II. *Lecture Notes in Computer Science, 1917*. doi: https://doi.org/10.1007/3-540-45356-3_83

Deb, Kalyanmoy. (2000b). Mechanical Component Design for Multiple Ojectives Using Elitist Non-dominated Sorting GA. doi: https://doi.org/10.1007/3-540-45356-3_84

Deb, Kalyanmoy. (2001a). Constrained Test Problems for Multi-objective Evolutionary Optimization. *Lecture Notes in Computer Science, 1993*. doi: https://doi.org/10.1007/3-540-44719-9_20

Deb, Kalyanmoy. (2001b). Controlled Elitist Non-dominated Sorting Genetic Algorithms for Better Convergence. *Lecture Notes in Computer Science, 1993*. doi: https://doi.org/10.1007/3-540-44719-9_5

Deb, Kalyanmoy. (2001c). *Multi-Objective Optimization Using Evolutionary Algorithms* (Vol. 16): John Wiley & Sons.

Deb, Kalyanmoy. (2002). A Fast and Elitist Multiobjective Genetic Algorithm: NSGA-II. *Ieee transactions on evolutionary computation*. doi: https://doi.org/10.1109/4235.996017

Ettouney, H. (2005). Design and analysis of humidification dehumidification desalination process. *Desalination, 183*(1-3), 341-352. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.desal.2005.03.039

Farid, M. M., & Al-Hajaj, A.W. (1996). Solar desalination with a humidification-dehumidification cycle. *Desalination, 106*(1-3), 427-429. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0011-9164(96)00141-5

Finger, Susan, & Dixon, John R. (1989a). A Review of Research in Mechanical Engineering Design. Part I: Descriptive, Prescriptive, and Computer-BAsed Models of Design Processes. *Research in Mechanical Engineering Design, 1*(1), 51-67. doi: 10.1007/BF01580003

Finger, Susan, & Dixon, John R. (1989b). A Review of Research in Mechanical Engineering Design. Part II. Representations, Analysis, and Design for the Life Cycle. *Research in Mechanical Engineering Design, 1*(2), 121-137. doi: 10.1007/BF01580205

Jaluria, Yogesh. (2008). *Design and Optimization of Thermal Systems (Second Edition)*: Taylor & Francis Group.

Kasaeian, A., Babaei, S., Jahanpanah, M., Sarrafha, H., Alsagri, A. S., Ghaffaria, S., & Yan, Wei-Mon. (2019). Solar humidification-dehumidification desalination systems: A critical review. *Energy Conversion and Management, 201*((2019)), 1-26. doi: https://doi.org/10.1016/j.enconman.2019.112129

Khedmati, Amir Reza, & Shafii, Mohammad Behshad. (2020). Multi-Objective Optimization of the Humidification-Dehumidification Desalination System for Productivity and Size. *Journal of Renewable Energy and Environment, 7*(1), 1-11. doi: https://dx.doi.org/10.30501/jree.2020.104062

Kloppers, Johannes C., & Kröger, Detlev G. (2005). A critical investigation into the heat and mass transfer analysis of counterflow wet-cooling towers. *International Journal of Heat and Mass Transfer, 48*(3-5), 765–777. doi: https://doi.org/10.1016/j.ijheatmasstransfer.2004.09.004

Li, W. D., Ong, S. K., Fuh, J. Y.H., Wong, Y. S., Lu, Y. Q. , & Nee, A. Y.C. . (2004). Feature-based design in a distributed and collaborative environment. *Computer-Aided Design, 36*(9), 775–797. doi: 10.1016/j.cad.2003.09.005

Lienhard V, John H. (2019). Humidification-Dehumidification Desalination *Desalination: Water from Water* (pp. 387-446): Scrivener Publishing.

Mistry, Karan H., Mitsos, Alexander, & Lienhard V, John H. (2011). Optimal operating conditions and configurations for humidificationedehumidification desalination cycles. *International Journal of Thermal Sciences, 50*(5), 779-789. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijthermalsci.2010.12.013

Mohamed, A. S. A., Ahmed, M. Salem, & Shahdy, Abanob.G. (2020). Theoretical and experimental study of a seawater desalination system based on humidification-dehumidification technique. *Renewable Energy, 152*((2020)), 823-834. doi: https://doi.org/10.1016/j.renene.2020.01.116

Narayan, G. Prakash, John, Maximus G. St., Zubair, Syed M., & Lienhard, John H., V. (2013). Thermal design of the humidification dehumidification desalination system: An experimental investigation. *International Journal of Heat and Mass Transfer, 58*(2013), 740–748. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijheatmasstransfer.2012.11.035

Narayan, G. Prakash, Sharqawy, Mostafa H., Lienhard V, John H., & Zubair, Syed M. . (2010). Thermodynamic analysis of humidifi cation dehumidifi cation desalination cycles. *Desalination and Water Treatment, 16*((1-3)), 339-353. doi: http://dx.doi.org/10.5004/dwt.2010.1078

Nayar, Kishor G., Sharqawy, Mostafa H., Banchik, Leonardo D., & Lienhard V, John H. (2016). Thermophysical properties of seawater: A review and new correlations that include pressure

dependence. *Desalination, 390*((2016)), 1-24. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.desal.2016.02.024

Nayar, Kishor G., Sharqawy, Mostafa H., & Lienhard V, J.H. (2016). SEAWATER THERMOPHYSICAL PROPERTIES LIBRARY. Massachusetts: MIT.

Pahl, G., & Beitz, W. (1998). *Engineering Design A Systematic Approach*: Springer.

Perez Galindo, Jose A., Payan Rodriguez, Luis A., & Martin Dominguez, Ignacio R. (2007). LB-07-047: Thermodynamic Properties for Saturated Air, an Engineering Correlation. *ASHRAE Transactions, 113*(2), 449-456. doi: https://www.techstreet.com/standards/lb-07-047-thermodynamic-properties-for-saturated-air-an-engineering-correlation?product_id=1712682

Rafigh, M., Mirzaeian, M., Najafi, B., Rinaldi, F., & Marchesi, R. (2017). Multi-objective Optimization of a Solar Humidification Dehumidification Desalination Unit *35th UIT Heat Transfer Conference (UIT2017)* (Vol. 923, pp. 012038): Journal of Physics: Conference Series.

Salomons, O. W., van Houten, F. J. A. M., & Kals, H. J. J. (1993). Review of research in feature-based design. *Journal of Manufacturing Systems, 12*(2), 113-132.

Sharqawy, Mostafa H., Antar, Mohamed A., Zubair, Syed M., & Elbashir, Abubaker M. (2014). Optimumthermal design of humidification dehumidification desalination systems. *Desalination, 349*((2014)), 10–21. doi: https://doi.org/10.1016/j.desal.2014.06.016

Sharqawy, Mostafa H., Lienhard V, John H., & Zubair, Syed M. (2010). Thermophysical properties of seawater: a review of existing correlations and data. *Desalination and Water Treatment, 16*((1-3)), 354-380. doi: https://doi.org/10.5004/dwt.2010.1079

Soufari, SM., Zamen, M., & Amidpour, M. (2009). Performance optimization of humidification-dehumidification using mathematical programming. *Desalination, 237*(1–3), 305–317. doi: https://doi.org/10.1016/j.desal.2008.01.024

Triboix, Alain. (2009). Exact and approximate formulas for cross flow heat exchangers with unmixed fluid *International Communications in Heat and Mass Transfer, 36*((2009)), 121–124. doi: https://doi.org/10.1016/j.icheatmasstransfer.2008.10.012

Tseng, Hwai-En, Wang, Wen-Pai, & Shih, Hsun-Yi. (2007). Using memetic algorithms with guided local search to solve assembly sequence planning. *Expert Systems with Applications, 33*.

Zamen, M., Amidpourb, M., & Soufari, S. M. (2009). Cost optimization of a solar humidification–dehumidification desalination unit using mathematical programming. *Desalination, 239*(1-3), 92-99. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.desal.2008.03.009

Zhang, Yin, Zhang, Huan, Zheng, Wandong, You, Shijun, & Wang, Yaran. (2019). Optimal operating conditions of a hybrid humidification-dehumidification and heat pump desalination system with multi-objective particle swarm algorithm. *Desalination, 468*(2019), 114076. doi: https://doi.org/10.1016/j.desal.2019.114076

Zhou, Shihe. (2021). Parametric study and multi-objective optimization of a combined cooling, desalination and power system. *Desalination and Water Treatment*. doi: https://doi.org/10.5004/dwt.2021.26994

LAS EMPRESAS FAMILIARES UN RECORRIDO HISTÓRICO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL COLOMBIANO.

FAMILY BUSINESSES A HISTORICAL JOURNEY IN THE CONSTRUCTION OF THE COLOMBIAN BUSINESS FABRIC.

AUTORES :

Rosa Mayela Mendoza Esparza.[14]

Rebeca Hernández Torres.[15]

Andrés Mauricio García Gómez[16]

RESUMEN.

Las empresas familiares han tomado una fuerza significativa en todo el contexto económico regional, y van creando el tejido empresarial desde diferentes aristas del mercado que permiten entrelazar experiencias entre sí para proporcionar una fuerza productiva que aporta valores considerables en el Producto Interno Bruto regional y nacional. Calixto (2016).

La evolución histórica de las empresas familiares, según Rueda (2009), identifica su evolución desde el siglo XVII y XVIII y la mitad del XIX, el cual las empresas familiares eran la fuerza organizacional de la economía mundial, aunque con las limitaciones de la época que prohibían el desarrollo de estas unidades productivas en sectores poco tecnificados, y se han mantenido evolucionado proporcionado aportes en productividad y competitividad. Otero (2016).

La investigación se centra en el estudio del emprendimiento por medio de las empresas familiares que evidencia el aporte en el desarrollo regional y competitivo, utilizando una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo, que permitirá demostrar el comportamiento de estas unidades empresariales como aporte significativo al crecimiento del tejido empresarial regional.

Palabra Claves: Competitividad, desarrollo regional, emprendimiento, empresas familiares.

ABSTRACT.

Family businesses have taken on a significant force throughout the regional economic context and are creating the business fabric from different edges of the market that allow experiences to be intertwined with each other to provide a productive force that contributes considerable values in the

[14] Doctora en Ciencias Administrativas. Rosa Mayela Mendoza Esparza. Universidad Tecnológica del Norte de Aguas Calientes. rosa.mendoza@utna.edu.mx

[15] Magíster en Ciencias Económico Administrativas. Rebeca Hernández Torres. Universidad Tecnológica del Norte de Aguas Calientes. rebeca.hernandez@utna.edu.mx

[16] Magíster en Dirección Estratégica. Andrés Mauricio García Gómez. Unidades Tecnológicas de Santander. agarcia@correo.uts.edu.co

regional and national Gross Domestic Product. Calixto (2016).

The historical evolution of family businesses, according to Rueda (2009), identifies their evolution from the 17th and 18th centuries and the middle of the 19th century, in which family businesses were the organizational force of the world economy, although with the limitations of the time. that prohibited the development of these productive units in low-tech sectors, and they have continued to evolve, providing contributions in productivity and competitiveness. Otero (2016).

The research focuses on the study of entrepreneurship through family businesses that evidences the contribution to regional and competitive development, using descriptive research with a qualitative and quantitative approach, which will allow demonstrating the behavior of these business units as a contribution significant contribution to the growth of the regional business fabric.

Keywords: Competitiveness, regional development, entrepreneurship, family businesses.

INTRODUCCIÓN.

Las empresas familiares han evolucionado en diferentes contextos, para Arciniegas & Aparicio, (2019), identifica el comportamiento organizacional como un factor positivo, por la integración del grupo familiar como esencia en la organización empresarial, pero que tambien puede tener enfrentamientos más arduos entre los socios familiares que disminuyen su efectividad. Para Mendoza, et al; (2021) identifica las actividades de las empresas familiares como la oportunidad para que las economías de crecimiento se amplie el rango emprendedor de sus creadores fundadores, estas dos características de las organizaciones de tipo familiar, se entrelaza en esquemas de autoridad que se unifica en algunos casos en la toma de decisiones, en las operaciones propias de la empresa, o solamente se enfoca en la propiedad, Barroso & Barriuso, (2014). Es así, que es innegable la importancia económica que tiene la empresa familiar en todos los sectores productivos a nivel mundial, y que estudiar su dinámica, analizar los casos de éxito y descubrir metodologías replicables para su permanencia impactará de manera positiva en el desarrollo regional.

Desde otro ángulo empresarial, se muestra diferenciaciones entre la interpretación y forma como se percibe la empresas familiares al considerarlas como unidades productivas de poca impronta económica. (Corona & Bermejo, 2017, pág. 32). Para Borré, J. R., & Zabala, K. (2018), las unidades productivas familiares se identifican a nivel global en la importancia de este tipo de sociedades que han generado riqueza y empleo, de la misma manera el tejido empresarial mundial está integrado por las empresas familiares, y se evidencia con mayor impacto en Asia, Norteamérica, y Europa, siendo esta última de mayor peso en países como Alemania con un 82%, en Reino Unido el 76%, en España el porcentaje es menor a un 71%, (Romero, et al., 2020).

Ahora bien, es de anotar que las empresas familiares muestran tres elementos que se unen en su formación estructural, para (Tagiuri y Davis (1996), citado por Báez-Roa. et at (2020), una de ellas

es el control por parte de sus propietarios, otra, su administración recae en miembros de la familia, y, por último, cuando en la administración se integran funcionarios no familiares, esto equivale a la propiedad, la familia y la empresa, es de esta forma que las unidades económicas productivas de tipo familiar adquieren características propias que puede conducir a factores favorables o desfavorables en su proceso como empresa.

Uno de los factores desfavorables son los diferentes conflictos entre ellos, uno de estos factores es el enfoque de la creación en estructuras del gobierno familiar, el cual permite la definición de los roles administrativos para identificar los asuntos entre la familia y la empresa. Mancilla-Rendón y Saavedra-García (2015), del mismo modo, estas estructuras familiares no promueven una capacidad productiva hacia la innovación en algunos de sus procesos, poca generación de conocimiento, mostrando una situación alarmante en sus actividades productivas. Sumado a lo anterior, se ha evidenciado problemas en áreas económicas financieras, resistencia al cambio en las diferentes áreas de la estructura administrativa que ponen en riesgo su sostenibilidad. (Hernández, et al., 2016).

El desarrollo de la empresa familiar en Colombia es importante en el aporte del crecimiento económico del país, para la Superintendencias de Sociedades (2019), afirma que del total de las empresas registradas, 6.204 para el año 2019, un 50.84% equivalen a empresas de tipo familiar, y generan un valor agregado en la colocación de puestos de trabajo con un 70%, y permite un aporte valioso del Producto Interno Bruto (PIB) Colombiano del 60%, es de tener en cuenta que del porcentaje anterior, este tipo de estructuras empresariales el 60% de ellas se mantienen en la etapa de la primera generación, creadas entre los años 1970 y 1990, (Rueda Galvis y Rueda Galvis, 2017), es necesario resaltar que este tipo de organizaciones se identifican empresas de tipo pequeñas con un 49%, medianas con un 32%, y tan solo un 19% se considera de tipo grande, la razón principal de su poca evolución se considera por las falencias presentadas en su estructura de recursos financieros, los sistemas de producción, y carencia en los niveles de profesionalización, Campos, M. (2020).

Global Family Business Report de KPMG, (2021), en su estudio muestra una relación de su objeto social, entre prestador de servicios con un 26%, manufacturera con un 12%, en actividades del agro y el sector de la construcción un 7%, tambien el estudio de KPMG, identificó el nivel de emprendimiento que se percibe en su actividad del negocio mostrando porcentajes diferenciados, un 42% se considera de tipo alto, un 15% de tipo medio y porcentaje de tipo bajo corresponde a un 11%, de igual forma se registró el nivel de innovación, mostrando diferencias del 1% del 100% de sus valores altos, 45% medio y bajos 44%, porcentajes que son alentadores al realizar la comparación del comportamiento de la empresas familiares a nivel mundial con un porcentaje del 25% en el nivel de emprendimiento alto.

Derivado del comportamiento de las empresas familiares en Colombia es necesario realizar un análisis desde lo general a lo particular, respecto al entorno de operación de estas empresas, para

evitar confusiones y lograr armonizar de forma apropiada los distintos ámbitos característicos de este tipo de organizaciones: empresa, familia y propiedad, es indispensable que los miembros de la familia sepan el rol que cada uno debe ejercer la relevancia de ocupar posiciones directivas por capacidad y méritos, separar los temas empresariales de los familiares y hacer un uso adecuado de los recursos económicos (Arciniega & Aparicio , 2019, pág. 18). En este mismo sentido, resulta pertinente realizar un análisis para identificar las estrategias efectivas tanto para su permanencia, crecimiento y sucesión, así como analizar cómo estas estrategias les permiten enfrentar un entorno competitivo y cambiante el cual genera escenarios distintos para mantener sus niveles de sostenibilidad.

Este tipo de unidades productivas familiares indagan la maximización del valor del negocio, basado en decisiones que se direccionan hacia la búsqueda de un tipo de riqueza diferenciado, no solamente de valores monetarios, sino entre lo emocional, y lo afectivo. (Esparza-Aguilar et al., 2021; Aguilar, V. G., & Briozzo, A. (2020).

Es notable que toda actividad de negocio busca generar un capital de plusvalía monetaria, y en contraste valores de las relaciones afectivas, para ser conjugadas entre la riqueza socioemocional fuente de entidad en las empresas familiares, esto conlleva hacia hacia lo normativo crear valor, y lo conductual, basado en el comportamiento humano. (Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Por otro lado, fuera del comportamiento humano y normativo de las empresas familiares es de anotar que estas unidades productivas de negocios son fuente de generación de empleo, y que hace parte de la estructura económica mundial. (Ramadani, Bexheti, Rexhepi, Ratten, & Ibraimi, 2017). pero al mismo tiempo enfrenta situaciones problémicas en relación con el comportamiento empresarial y familiar, desde este enfoque de dualidades de comportamiento organizacional las empresas familiares se enfrentan entre el interés familiar y el interés del comportamiento humano, (Miller, Breton-Miller, Minichilli, Corbetta & Pittino, 2014., citado por Aguilar, V. G., & Briozzo, A. 2020).

METODOLOGÍA.

Tipo de Estudio

La investigación tiene un alcance exploratorio, con enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, por medio del análisis del comportamiento de las empresas familiares en Colombia, para determinar sus variables de crecimiento y su comportamiento en el aporte del Producto Interno Bruto nacional PIB.

Participantes.

Se determinará una muestra aleatoria de las empresas familiares en Colombia, tomando como referencias el Superintendencias de Sociedades y Cámara de Comercio de las ciudades con mayor porcentaje comercial en Colombia.

Materiales e instrumentos.

El instrumento utilizado para la recolección de la información será de tipo cuestionario en línea, con un formulario Google, identificado preguntas según las escala de Likert, en áreas tales como: Metas, Propiedad, Roles, Comunicación, Toma de Decisiones, Incorporación Familiar, Sucesión Jerárquica, Profesionalización y Conflictos. De esta manera se pretende encontrar información del desarrollo que han tenido las empresas Familiares en Colombia y hacer un análisis de tipo estadístico que mida variables en cuanto a su crecimiento y decrecimiento, y aportes en áreas de empleo, y al Producto Interno Bruto Nacional.

Procedimientos.

EL procedimiento se desarrolló en cinco etapas.

Etapa 1. Diseño y elaboración del instrumento base.

Se diseñan preguntas según las escala de Likert, en áreas tales como: Metas, Propiedad, Roles, Comunicación, Toma de Decisiones, Incorporación Familiar, Sucesión Jerárquica, Profesionalización y Conflictos.

Etapa 2. Validación del Instrumento.

Se hace la validación con pares externos expertos en tema de empresa familiares, de grupos de investigación que integran la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad RILCO, para determinar la pertinencia de las preguntas a aplicar a la empresas familiares en Colombia.

Etapa 3. Muestra Piloto.

Se aplicará una nuestra a 12 empresas familiares del Área Metropolitana de Bucaramanga para que responder las preguntas que se aplicaran en la muestra nacional, y determinar la pertinencia de la información a resolver.

Etapa 4. Creación del Instrumento.

Se procede a crear el instrumento por medio de la herramienta Google, de acuerdo con el análisis de las anteriores etapas para consolidar las preguntas a desarrollar en el cuestionario.

Etapa 5 aplicación del instrumento.

De acuerdo con los parámetros establecidos se procederá hacer la aplicación a un grupo de empresas familiares de acuerdo con la base que se registre tanto en la Superintendencias de Sociedades y de la Cámara de comercio más relevantes de las cinco ciudades principales de Colombia.

Etapa 6. Tabulación.

Se procede por medio de la herramienta Statgrapchis que permite un análisis más estructurado de la información recolectada, para determinar el desarrollo de las empresas familiares en Colombia.

Resultados y Discusión

Los resultados de este estudio de investigación se enfocarán en determinar el comportamiento de las empresa familiares en Colombia, teniendo en cuenta las variables aplicables en el instrumento de aplicación como lo son las Metas, Propiedad, Roles, Comunicación, Toma de Decisiones, Incorporación Familiar, Sucesión Jerárquica, Profesionalización y Conflictos, cada una de estas variables es fundamental su conocimiento para determinar el desarrollo que han tenido las empresas familiares, y revisar el contexto de su proceder en el progreso del tejido empresarial nacional.

Al revisar la litera científica se ha determinado direccionamientos perdurables en las empresas familiares, Para Calixto- Sandoval (2016), en su libro el Estado del arte de las empresas de familia en Colombia, identificó una secuencia en la construcción de su estructura organizacional, el cual esta determinado en cuatro etapas fundamentales para su desarrollo. Una de ellas como primera etapa es el proceso de iniciación que está determinada por factores de tipo social, político y económico de acuerdo con el lugar de su procedencia, esto ha permitido que el grupo familiar joven por medio de su capacidad emprendedora de inicio a la construcción empresarial, la segunda etapa se gesta a medida que la empresa muestra un crecimiento, y por lo tanto se permite el ingreso de otros miembros de la familia, la tercera etapa está relacionada con el trabajo fuerte que tiene la empresa familiar, ampliando su estructura administrativa y permitiendo el paso a la cuarta etapa que es la sucesión, en esta etapa de la vida empresarial es en donde se puede fracturar su sostenibilidad, cuando de padres a hijos dejan su legado, pero estos no han sido involucrados en su operación organizacional, permitiendo vacíos en desarrollo de las actividades propias del negocio de familia.

Por otro lado, tambien se permite determinar su eje de propiedad, que inicia con el creador fundador permitiendo así evidenciar su jerarquía y responsabilidad total, seguido de la conformación que permite el ingreso de otros miembros de la familia que son miembros de la segunda generación como hermanos y demás, y por último se puede integrar grupos familiares de tercera generación como primos siguiendo la secuencia de su árbol genealógico.

Otro de los elementos importantes para dar cumplimiento a la investigación, es la forma como puede mantenerse en un mercado cambiante y dinámico no muy fácil de perdurar, para Wilson Herrera, Socio unidad de Estrategia Familiar PwC Colombia, (2020) muestra como las empresas familiares en Colombia deben aprovechar la experiencia y visión de sus antecesores para colocar al servicio de la generaciones presentes y futuras y producir una renovación estratégica, que pueda integrar las ventajas competitivas y completar las transformación digital que s e requiere para la permanencia del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aguilar, V. G., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. Investigación administrativa, 49(125).

Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014, 75-93.

Báez-Roa, M. D. P., Puentes-Montañez, G. A., & Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 11(2), 261-272.

Borré, J. R., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. Revista de ciencias sociales, 24(4), 9-25.

Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., y Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets, https://doi.org/10.1057/jibs.2016.23, Journal of International Business Studies, 47(8), 929–950

Burn, P (2016). *Entreprenurship and smal Busines.* Palgrave Macmillan Limited.

Business, P. C. F. (2019). Empresas familiares en Colombia un legado que trasciende

Calixto, S.(2016). Estado del arte de las empresas de familia en Colombia. Bogotá: Universidad EAN, 2016. 130 p

Consejo Privado de Competitividad. (2022). Índice de Gestión Pública al 4T2022.

Esparza-Aguilar, J. L., de la Garza-Ramos, M. I., & San Martín-Reyna, J. M. (2021). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. Tec Empresarial, 15(2), 02-16.

Hernández-Fernández, L., y Portillo-Medina, R., Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica, Educosta, Barranquilla, Colombia (2016)

Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. Revista de Administração, 51(4), 409-411. https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002

Mancilla Rendón, M. E., & Saavedra García, M. L. (2015). Corporate governance and the audit committee as part of Corporate Social Responsibility. Contaduría y administración, 60(2), 486-506.

Marcelino-Aranda, M., Ramírez, A. T., Campos, Á. F. R., & Aguilar N. I. A. (2017). Profesionalización: un reto para la empresa familiar. Boletín No, 58(1o).

Mendoza Castillo, J. J. (2021). Factores críticos de éxito de las empresas familiares en el sector restaurantes de la urbanización Villasol, Los Olivos.

Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Ratten, V., & Ibraimi, S. (2017). Succession issues in albanian family businesses: Exploratory research. Journal of Balkan and Near Eastern Studies, 19(3), 294-312. https://doi.org/10.1080/19448953.2017.1277086

Ramón, J. F. C., & Bermejo, M. (2017). El protocolo familiar. In Empresa familiar: análisis estratégico (pp. 813-850). Ediciones Deusto.

Romero-Borre, J., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., & Hernández-Chacín, A. (2022). Internacionalización de la empresa familiar: un modelo prospectivo. Información tecnológica, 33(1), 131-144.

Rueda Galvis, J., Y Rueda Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar en Colombia. Universidad Católica de Colombia

CONFIGURACIÓN Y VIRTUALIZACIÓN DE SERVIDORES UTILIZANDO SOFTWARE LIBRE EN LA RED UEB TURQUINO

CONFIGURATION AND VIRTUALIZATION OF SERVERS USING FREE SOFTWARE ON THE UEB TURQUINO NETWORK

AUTORES:

Lic. Roxana Silva Cobas[17]

Dr.C. Bárbara Lidia Doce Castillo[18]

RESUMEN

Cada día se abren nuevas empresas y cada año se cierran varias de ellas. ¿Falta de conocimiento? ¿Carencia de posibilidades de creación de alianzas estratégicas con grupos de desarrollo e investigación en las universidades? Desde esta mirada, dichasinterrogantes se deberían abordar en todos los escenarios académicos, sin importar la disciplina de formación. Elloayudaría a tener mayor claridad y fundamentación sobre las políticas de apoyo a los sistemas decreación e innovación empresarial.

Desde esta perspectiva, nuestro país pretende la consolidación económica y el desarrollosocial y sostenible a través de políticas creadas, donde la simple intención sin formación no es suficiente.

Ante estos retos, para Cuba y el mundo resulta de vital importancia la migración al software libre como plataformas y estándares libres o de código abierto en todas las entidades cubanas. Este proceso, debe lograrsepaulatinamente según el acuerdo 084/2004 del Consejo de Ministros; a su vez, dicha idea constituye una necesidad para el desarrollo, así como para garantizar la independencia tecnológica.

Los autores enfatizan sobre el entorno circunstancial en que se desenvuelve la Unidad Empresarial de Base (UEB) TURQUINO y la manera de abordar, desde una perspectiva innovadora, las ventajas y desventajas de dicha idea en el marco de la innovación empresarial, y pone especial cuidado en la fortaleza que tiene la intuición en ello.

PALABRAS CLAVES:software libre, migración, formación, empresa.

[17] Informática Empresa de Conservas y Vegetales Turquino, Holguín, Cuba roxana@turquinohlg.alinet.cu

[18] Profesora, Universidad de Holguín, Cuba ldoce@uho.edu.cu

ABSTRACT

Every day they open up new companies and every year they close several of them. Lack of knowledge? Lack of possibilities of creation of strategic alliances with development groups and investigation in the universities? From this look, this queries should be approached in all the academic scenarios, without caring the formation discipline. He/she would help it to have bigger clarity and foundation on the support politicians to the creation systems and managerial innovation.

From this perspective, our country seeks the economic consolidation and the social and sustainable development through created politicians, where the simple intention without formation is not enough. Before these challenges, for Cuba and the world is of vital importance the migration to the free software as platforms and free standards or of code opened up in all the Cuban entities. This process, it should be achieved gradually according to the agreement 084/2004 of the Council of Secretaries; in turn, this idea constitutes a necessity for the development, as well as to guarantee the technological independence.

The authors emphasize on the incidental environment in that the Managerial Unit of Base is unwrapped (UEB) TURQUINO and the way to approach, from an innovative perspective, the advantages and disadvantages of this idea in the mark of the managerial innovation, and it puts special care in the strength that has the intuition in it.

KEY WORDS: free software, migration, training, company.

INTRODUCCIÓN

El principal rasgodistintivo de la empresa estatal socialista, que la diferencia de otrosmodos de producción, como parte de su objeto social y de su misión fundamental, estádada en:

- Garantizar su viabilidad económica, al permitir su reproducción ampliada, con un aumento constante de su eficiencia yen equilibrio con la sostenibilidad del medio ambiente.
- Asegurar el máximo de bienestar social de sus trabajadores yfamilias, al asumir los gastos necesarios para cubrir su seguridad social, salud, educación y otras esferas presupuestadaspor gobiernos locales y centralmente por el Estado.
- Garantizar que las utilidades que resten luego de las obligaciones anteriores sean retribuidas en forma de salarios,estímulos, beneficios y otras vías, entre sus trabajadores, parabuscar un crecimiento constante del nivel de vida de estos.

Al respecto, se puede considerar también que el conocimiento generado en otros nuevos bienes que produce durante las diferentes etapas de producción, hastaobtener el producto deseado, se constituye en un medio de producciónen sí mismo, o sea, forma parte de la capacidad productiva entera que esnecesaria para producir tanto bienes de consumo como capital adicional.

Atendiendo a lo anterior, la Informatización constituye un imperativo del país para poder crecer y desarrollarse en las condiciones del mundo actual; es por ello que en los últimos años se ha dado

un impulso a la informatización de la sociedad cubana, así como a la autonomía de la empresa estatal socialista, propósitos bien definidos por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016- 2021.

A partir de ello, en las redes informáticas se tienen que implementar mecanismos de seguridad, que garanticen su protección. Dando respuesta a la Resolución del de 2019, del Ministro de Comunicaciones, que aprobó el Reglamento de Seguridad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el cual establece las medidas de control y los tipos de herramientas de seguridad que se implementan en las redes privadas de datos, las cuales deben ser de código abierto, preferentemente.

Con esa premisa acaban de ver la luz seis resoluciones relacionadas con la Empresa Estatal de Aplicaciones y Servicios Informáticos (EASI), publicadas en la Gaceta Oficial Ordinaria No. 42, las cuales definen y regulan un nuevo modelo de gestión que implementarán paulatinamente las entidades de esta naturaleza existentes en el país.

Las normativas persiguen como objetivos:

- Incentivar que la empresa estatal de aplicaciones y servicios informáticos exporte, sustituya importaciones y se inserte en encadenamientos productivos con posibilidad deinversión extranjera y que con sus resultados pueda capitalizarse tecnológicamente.
- Flexibilizar la gestión económico-financiera de estas empresas, permitiéndoles con mayor autonomía la distribución de utilidades como salario y contribuir a la retención de la fuerza laboral.
- Estimular la actividad de Investigación-Desarrollo e Innovación (I+D+i), la cooperación entre estas empresas, con universidades y centros de investigación; aumentando el desarrollo de aplicaciones y servicios informáticos de producción nacional.
- Sobre las resoluciones y su carácter intersectorial, Miguel Gutiérrez Rodríguez, director general de Informática del Ministerio de Comunicaciones (MINCOM), explicó que la articulación de aspectos como el sistema salarial, facilidades en el tratamiento tributario, y la profesionalidad de los trabajadores, entre otros, conllevó a un trabajo conjunto entre el MINCOM y los ministerios de Trabajo y Seguridad Social, Finanzas y Precios, Educación Superior y de Cultura.
- En el escenario actual de Cuba y el mundo la migración al software libre constituye una necesidad para el desarrollo y garantizar la independencia tecnológica. La migración a plataformas y estándares libres o de código abierto en todas las entidades cubanas debe lograrsepaulatinamente según el acuerdo 084/2004 del Consejo de Ministros.

El término software libre es un programa informático si se otorga a los usuarios de manera adecuada atendiendo a las denominadas cuatro libertades (libertad de usar, estudiar, distribuir y mejorar). De lo contrario no se trata de software libre. Existen diversos esquemas de distribución que no son libres,

y si bien podemos distinguirlos sobre la base de cuánto les falta para llegar a ser libres, su uso bien puede ser considerado contrario a la ética en todos los casos por igual.

Su disponibilidad es gratuita, o al precio de coste de la distribución a través de otros medios; sin embargo, no es obligatorio que sea así, por lo tanto, es importante conocer las implicaciones jurídicas que emanan de su uso.

Los procedimientos para realizar dicho proceso son fundamentales en la estrategia definida por el país que incluye la "Guía cubana de migración al software libre"

Desde la perspectiva de desarrollo de la empresa, las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs), se conciben como un medio a favor del desarrollo social y humano y pone como elementos centrales de la transición hacia sociedades de la información los diferentes aspectos del desarrollo.

El empleo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs) en la actividad de la Industria Alimentaria a todos los niveles se ha convertido en una herramienta imprescindible, por lo que es necesario contar con los recursos de hardware y software que permitan informatizar los procesos.

La UEB Turquino desde finales del año 2019 y en lo que va del 2020 se ha propuesto una serie de tareas que tributarán al logro de la soberanía alimentaria de la misma, así como la educación nutricional de los trabajadores. Para ello se han desarrollado las siguientes actividades:

1.Durante este periodo se ha trabajado en el mejoramiento de la industria y en la recuperación de los Laboratorios Físico Químico, Microbiológico y Sensorial que garantiza la certificación de la calidad de los productos terminados y materias primas y la calidad microbiológica con la prueba de esterilidad que asegura la calidad sanitaria, disminuyendo los riesgos Biológicos, Se ejecutaron 80.0 MCuc. del presupuesto.

2.Creación de un Mercado Ideal para la venta de los productos en conservas con destino a la población con un impacto social y económico. Se ejecutaron 112.0 MCuc. del presupuesto.

3.Creación de una recepción y un parqueo con un impacto social y económico.

4.Se trabaja de conjunto con la empresa en la creación de una cuenta en CL lo que permitirá poder realizar ventas en esta moneda y de este modo contar con un presupuesto para el mejoramiento de las líneas de producción, así como el logro de líneas más inocuas.

5.Se solicitó a Fincimex un POS para la realización de ventas por tarjetas magnéticas, lo que ampliará las posibilidades de las ventas en la UEB.

En ella se utilizan diferentes aplicaciones diseñadas como herramientas para permitir a un usuario realizar uno o diversos tipos de tareas que apoyan las actividades en recursos humanos, economía, facturación, y otras áreas, a fin de alcanzar un mejor aprovechamiento en la explotación de lasTICs y los recursos humanos aplicados a esta valiosa herramienta.

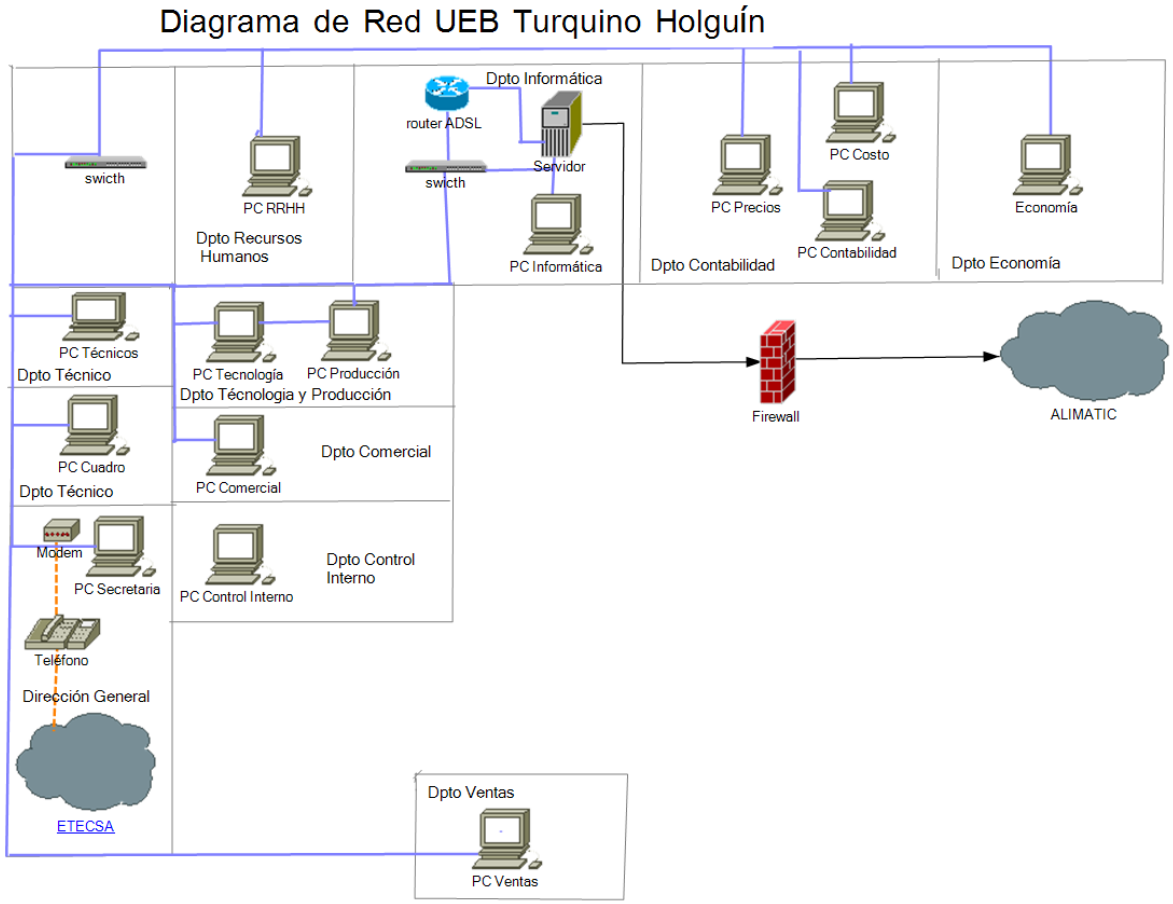
Tal es el caso de la contabilidad, la redacción de documentos, o la gestión de almacenes; donde se emplean programas de aplicaciones generales, los procesadores de textos, las hojas de cálculo, y las base de datos. Ciertas aplicaciones desarrolladas suelen ofrecer una gran potencia de uso y

rapidez en la ejecución, ya que están exclusivamente diseñadas para resolver un problema específico.

La Estrategia Informática de la UEB Turquino ha de ser actualizada acorde el escenario actual y fundamentado en las políticas informáticas aprobadas. Con el fin de alcanzar ese objetivo se realizó la instalación y configuración de un Firewall en la red de la UEB Turquino.

La UEB Turquino cuenta con 15 computadoras, las mismas operan con Windows 10.Los servicios de comunicación son brindados por ALIMATIC, mediante una conexión dedicada, a una velocidad de 1mbs,a través de un Router ADSL ubicado en el servidor, brindando los servicios de correo corporativo y navegación.

El cableado de la red local está soportado por cable UTP categoría 5e a 100 Mbps, montado en una topología Ethernet en forma de estrella, protegido con canaletas. Los tomacorrientes se encuentran señalizados. Las estaciones de trabajo se agrupan por áreas y pisos a partir de 1 Switch capa 2 en el área del servidor.



Para los principales servicios de la red de la UEB Turquino se cuenta con un servidor, el cual se ha configurado usando GNU/Linux. GNU/Linux posee una serie de características que lo ubican a la vanguardia del desarrollo del Software libre.

Un servidor es una aplicación en ejecución (software) capaz de atender las peticiones de un cliente y devolverle una respuesta en concordancia. Los servidores se pueden ejecutar en cualquier tipo de computadora, incluso en computadoras dedicadas a las cuales se les conoce individualmente como «el servidor». En la mayoría de los casos una misma computadora puede proveer múltiples servicios y tener varios servidores en funcionamiento. La ventaja de montar un servidor en computadoras dedicadas es la seguridad. Por esta razón la mayoría de los servidores son procesos diseñados de forma que puedan funcionar en computadoras de propósito específico.

Estos operan a través de una arquitectura cliente-servidor. Los servidores son programas de computadora en ejecución que atienden las peticiones de otros programas, los clientes. Por tanto, el servidor realiza otras tareas para beneficio de los clientes. Ofrece a los clientes la posibilidad de compartir datos, información y recursos de hardware y software. Los clientes usualmente se conectan al servidor a través de la red, pero también pueden acceder a él a través de la computadora donde está funcionando. En el contexto de redes Internet Protocol (IP), un servidor es un programa que opera como oyente de un socket.

Se aclara que Linux es multiprogramado, dispone de memoria virtual, gestión de memoria, conectividad en red y permite bibliotecas compartidas. Linux es multiplataforma y es portable a cualquier arquitectura siempre y cuando ésta disponga de una versión de GCC compatible.

Las distribuciones GNU/Linux usan Linux como núcleo junto con el entorno de tiempo de ejecución del Proyecto GNU y una serie de programas y herramientas del mismo que garantizan un sistema funcional mínimo. La mayoría de distribuciones GNU/Linux incluye software adicional como entornos gráficos o navegadores web así como los programas necesarios para permitirse instalar a sí mismas. Los programas de instalación son aportados por el desarrollador de la distribución. Se les conoce como gestores de paquetes. Los creadores de una distribución también se pueden encargar de añadir configuraciones iniciales de los distintos programas incluidos en la distribución.

Linux es ahora de hecho, uno de los núcleos más ampliamente portados, y funciona en sistemas muy diversos que van desde iPAQ (una handheld) hasta un zSeries (un mainframe masivo). Linux se ha convertido en el sistema operativo principal de las supercomputadoras de IBM, Blue Gene, lo cual ha reducido los costos e incrementado considerablemente el rendimiento.

Para la realización de este trabajo se instaló y configuró el entorno de virtualización de servidores de código abierto Proxmox Virtual Environment (Proxmox VE) 6.4-6. Basado en Debian 10.9, con una versión modificada del Kernel RHEL que permite el despliegue y la gestión de máquinas virtuales y contenedores. En la misma se instalaron y configuraron cuatro máquinas virtuales, utilizando platillas LXC

1- Un contenedor LXC con el sistema operativo Debian 10.9, usando las herramientas Samba 4.14.4 y Bind 9.11.5, para configurar un Controlador de Dominio DNS interno

2- Un contenedor LXC con el sistema operativo Debian 10.9, usando las herramientas Samba 4.14.4, Kerberos y Squid 4.6 para configurar el servidor proxy .

3- Un contenedor LXC con el sistema operativo Debian 10.9 para configurar un servidor Openfire con 6.4.3, el fin de brindar el servicio de mensajería instantánea (Chat).
4- Un contenedor LXC con el sistema operativo Debian 10.9 con Iredmail
5- Una máquina KVM con el PfSense, una distribución personalizada de FreeBSD adaptado para su uso como Firewall, IDS (Detención de Intrusos) y servidor DHCP.
DESVENTAJAS PARA LA MIGRACIÓN
La incompatibilidad de software constituye un inconveniente, porque los softwares utilizados no están disponibles para Linux.
VENTAJAS PARA LA MIGRACIÓN
Resulta muy estable y difícilmente se quede «colgado»; los servidores que lo usan tienen reputación de trabajar durante muchos meses de forma ininterrumpida; es extremadamente seguro, porque cuenta con varios sistemas de protección y apenas lo atacan virus.
El tema independencia tecnológica es un fuerte motivo para llevar a cabo el proceso migratorio. Sobre esta materia se ha pronunciado el Partido Comunista de Cuba a través de sus lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del PCC 223 y 226, aprobados el 18 de abril del 2011 durante el VI Congreso del Partido Comunista, en ellos se sientan las bases ideológicas y reguladoras para enfrentar las importantes y complejas transformaciones que permitan dar un salto en los niveles de eficiencia del sector empresarial estatal, para lo cual es imprescindible la estimulación a su máxima capacidad de las fuerzas productivas involucradas.
En ellos se define que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo (PCC, 2011, pp. 6-7)
Los lineamientos referidos se expresan en los siguientes términos:
- Lineamiento No. 223: Elevar la soberanía tecnológica en el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y fomentar el desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas en neurotecnología, nanotecnología, robótica y telemedicina.
- Lineamiento No. 226: Ejecutar inversiones en la industria electrónica y de informática y comunicaciones que permitan mantener lo logrado y su desarrollo, según las posibilidades de la economía del país, con vistas a incrementar las exportaciones, la soberanía tecnológica y los servicios, de acuerdo con las prioridades que se establezcan. (República de Cuba. PCC, 2011)

CONCLUSIONES

Con la instalación y configuración se logró separar nuestra red interna de la red externa, para evitar el acceso de intrusos en nuestra VPN (red virtual) y permitir controlar y restringir las comunicaciones. Se logró minimizar los riesgos sobre los sistemas informáticos y garantizar la continuidad de los procesos informáticos.

No se ha dicho la última palabra en lo que respecta a migración hacia software libre en Cuba, pero ya se dispone de un camino en materia de experiencias positivas y voluntad política para el cambio.

REFERENCIAS

Castillo,A., Caballero, I., Lage, A. (2012).Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz delos Lineamientos del VI Congreso del PartidoComunista de Cuba (PCC).La Habana, Cuba Economía y Desarrollo, vol. 148, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 94-123.

Collins, J. (s/F). Empresas que sobresalen. Resumen elaborado porAzamar Consultores. Primera de siete partes.

Decreto Ley No. 186/98 Sobreel Sistemade SeguridadyProtección Física.

Decreto Ley No. 199/99 Sobrela Seguridady Protección de la Información Oficial.

Decreto Ley No. 249/07 Sobre la Responsabilidad Material.

Estrategia de Informatización.

Free Software Foundation [Internet]. Boston: Free Software Foundation (2012). El software libre es ahora aún más importante. [aprox. 4 pantallas]. Disponible en: https://www.gnu.org/philosophy/free-software-even-more-important.html

Plan de Seguridad Informática.

Resolución No. 127/07 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información del Ministro de Comunicaciones.

Stallman, R. (2010). Software libre para una sociedad libre. 2da ed. Madrid: Traficantes de Sueños.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL 79.

PLANEACIÓN FINANCIERA PERSONAL, PROPUESTA PARA LOGRAR EL BIENESTAR ECONÓMICO Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO.

PERSONAL FINANCIAL PLANNING, PROPOSAL TO ACHIEVE ECONOMIC WELFARE AND CONTRIBUTE TO DEVELOPMENT

AUTORES :

Israel Reyes Reza[19]

Enrique Espinosa Ayala[20]

Ofelia Márquez Molina[21]

RESUMEN

El objetivo fue desarrollar un modelo de planeación financiera personal que ayudará a la población mexicana ubicada entre el tercer y sexto decil de ingresos de acuerdo con la ENIGH 2020, a lograr el progreso económico y con ello, contribuir con el desarrollo. El modelo aplica los principios de educación financiera como un medio de reducir la desigualdad económica, para ello, el estudio realizado fue prospectivo, de tipo mixto, con un diseño transversal. Se llevó a cabo una revisión documental sobre los aspectos básicos relacionados con la aplicación de las finanzas personales, después, se determinaron cuáles son las necesidades básicas de los hogares mexicanos estudiados, así como los requerimientos financieros para satisfacerlas. Con base en esta información, se diseñó un modelo que permite atender prioritariamente necesidades básicas como son la alimentación, salud, educación, entre otros. El modelo teórico propuesto permitirá administrar de manera más eficiente los ingresos de los hogares, contribuyendo al logro de un mejor nivel de vida mediante la toma de decisiones más racional basada en la jerarquización del gasto familiar y el fomento a la cultura del ahorro. Por lo tanto, se concluye que su uso ayudará a las personas con ingresos mensuales de entre $7,424.66 y $13,369.33 a satisfacer sus necesidades, contribuyendo al logro del bienestar económico reduciendo la brecha de la desigualdad económica existente.

Palabras clave: Educación financiera; desigualdad económica; progreso económico

[19] Maestro en Administración. Centro Universitario UAEM Amecameca.

[20] Doctor en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales. Centro Universitario UAEM Amecameca. enresaya1@hotmail.com

[21] Doctora en Ciencias de los Alimentos. Centro Universitario UAEM Amecameca. omarquezmo@uaemex.mx

ABSTRACT

The objective was to develop a personal financial planning model to help Mexican population, located between the third- and sixth-income decile according to the ENIGH 2020, to achieve economic progress and contribute to development in Mexico. The model applies the principles of financial education as a means of reducing economic inequality. Thus, the study was prospective, mixed, with a cross-sectional design. First, a documentary review on the basic aspects related to the application of personal finances was carried out, then, basic needs of analyzed Mexican households were determined, as well as the financial requirements to satisfy them. Finally, considering all this information, a model to satisfy as a priority needs such as food, health, education, among others, was designed. The proposed theoretical model will allow household income to be managed more efficiently, contributing to achieve a better standard of living through a more rational decision-making based on the prioritization of family spending and the promotion of the saving culture. In conclusion, the use of the model will help people with monthly incomes between $7,424.66 and $13,369.33 to meet their needs, contributing to the achievement of economic well-being, reducing at the same time the existing economic inequality gap.

Keywords: Financial education; economic inequality; economic progress

INTRODUCCIÓN

La desigualdad económica es uno de los rasgos distintivos de las economías en desarrollo; entre ellas las de América Latina (Munévar, 2019) quienes además de enfrentar permanentemente desequilibrios macro y microeconómicos provocados por el actual modelo económico (Cárdenas, 2015); también deben lidiar con las consecuencias de la paulatina apertura comercial experimentada durante los últimos cuarenta años, las cuales, además de haber desalentado el consumo en los mercados internos han deteriorado las fuentes de empleo, ya que las condiciones laborales son cada vez más precarias y las remuneraciones insuficientes respecto al creciente costo de la vida (Gutiérrez, 2005; López et al., 2020).

En México, esta situación se acentúa debido a las altas tasas de inflación que se han desencadenado en los primeros años de la segunda década del siglo XXI, las cuales han erosionado de manera acelerada el poder adquisitivo. Lo anterior, ha provocado un deterioro en el nivel de vida de los habitantes, en especial el de la población ubicada entre el tercer y el sexto decil de ingresos (De acuerdo con la ENIGH 2020 el grupo de estudio elegido gana entre $7,424 y $13,370 al mes). Esta problemática tiene un papel decisivo en el aumento de los índices de pobreza y de problemas sociales relacionados con la seguridad alimentaria (Salazar & Godoy, 2018), así como con la salud, educación y vivienda; lo cual incide de manera directa en el desarrollo.

La pobreza es un fenómeno multidimensional, sin embargo, todos sus indicadores tienen una relación directa o indirecta con el nivel de ingresos (CONEVAL, 2018). Por lo tanto, en teoría cualquier estrategia enfocada a combatirla, deberían implicar una mejoría en los ingresos de las familias. Desafortunadamente, el tema no es tan simple, toda vez que aumentos generalizados en las remuneraciones, implica obligadamente trasladar dicho incremento a los costos de producción, lo cual provocaría aumentos generalizados de precios, reducción en el consumo de bienes y servicios y con ello, desempleo y como lo explica tanto Riutort (2000), consecuentemente un aumento en los índices de pobreza (Colina & Giordano, 2008). Es por ello, que surge la necesidad de explorar alternativas para usar de manera más eficiente los recursos financieros familiares actuales; una de ellas, es la educación financiera ya que es un medio a través del cual los individuos entienden, administran y planean sus compromisos personales y familiares (OCDE, 2019).

Actualmente, existen instrumentos basados en la aplicación práctica de los principios de finanzas personales que facilitan la administración del dinero para quienes carecen estas bases. Estos instrumentos se denominan modelos de planeación financiera personal, los cuales funcionan como guías sobre las actividades que permiten al usuario además de identificar y cubrir prioritariamente las necesidades básicas actuales de un individuo y su familia, adquirir y desarrollar gradualmente conocimientos y habilidades necesarias para lograr la estabilidad financiera (López y Valencia, 2017). Por ello, que se cree que el uso de este tipo de modelos puede ser un medio para coadyuvar al progreso económico del grupo estudiado. De allí que el objetivo haya sido desarrollar un modelo de planeación financiera personal que ayudará a la población mexicana con ingresos de entre $7,424 y $13,370 al mes a lograr el progreso económico para contribuir al desarrollo.

METODOLOGÍA

El estudio fue prospectivo, porque se espera que su aplicación permita lograr beneficios futuros. Es de tipo mixto porque para su desarrollo se emplearán los enfoques cuantitativo y cualitativo, su diseño es transversal porque aborda una problemática en un momento específico en el tiempo.

Para el logro del objetivo, primero se llevó a cabo una revisión documental sobre los aspectos básicos relacionados con la aplicación de las finanzas personales, después, a través de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020 se determinaron las necesidades básicas de los hogares mexicanos del grupo de estudio (alimentación, salud, educación, entre otros), así como los requerimientos financieros utilizados para satisfacerlas. Con base en esta información, se diseñó un modelo que permite atender estas necesidades de acuerdo con la prioridad que tienen. El trabajo se realizó considerando las condiciones salariales del último trimestre de 2020 cuando el salario mínimo fue de $3,746 pesos mensuales y los montos mínimo y máximo de los deciles considerados eran de $7,424.66 y $13,369.33 respectivamente, cuando la canasta básica se cubría con un 44.7% del salario mínimo sin considerar transportes, vivienda, vestimenta y otros gastos básicos de acuerdo con datos de la encuesta realizada por el portal de internet picodi.com.

RESULTADOS

El modelo de planeación financiera personal fue desarrollado en el entorno de Microsoft Excel a través de lenguaje de programación visual basic. Gracias a ello, se pudieron crear una serie de macros que permiten la carga de información financiera relacionada con ingresos y gastos.

Como se puede apreciar en la Figura 1, la interfaz principal denominada “Menú principal”. muestra las 4 secciones que integran el modelo: ingresos, gastos mensuales, reporte de ingresos y egresos y Concentrado de gastos por rubro.

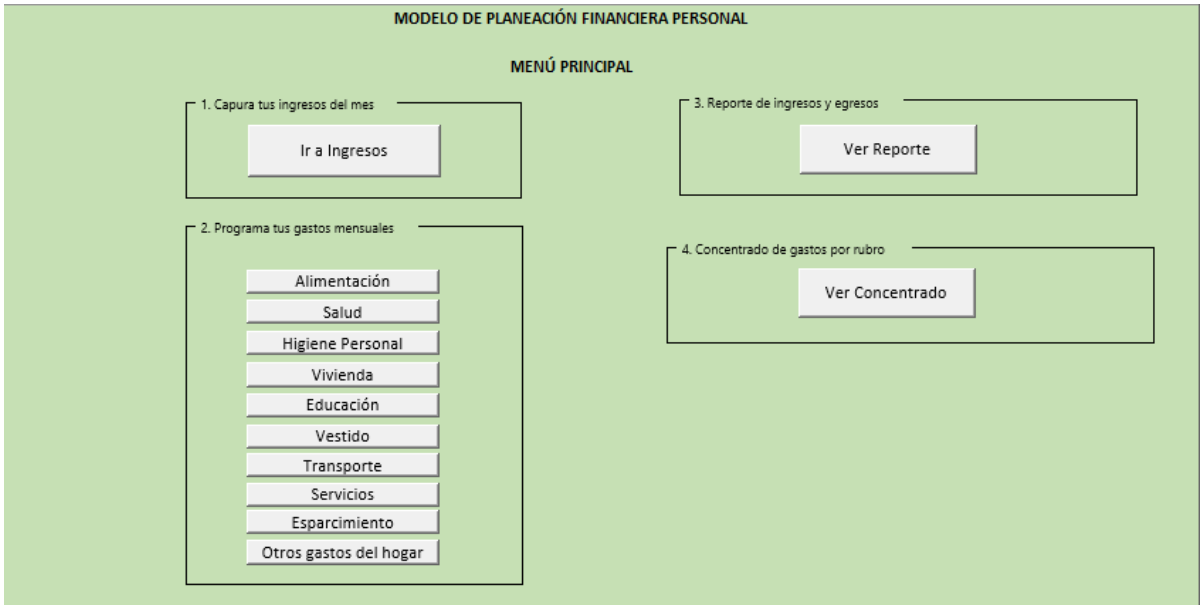


Figura 1. Menú principal del modelo de planeación financiera personal.
Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

1. Ingresos:

Al hacer clic en el botón “Ir a ingresos” el usuario es direccionado al apartado del modelo que muestra la Figura 2 en donde aparece una tabla en donde se listan las fuentes de ingresos, su tipo y monto neto mensual. Para realizar el llenado de esta tabla se debe hacer clic en el botón “Agregar ingresos”.

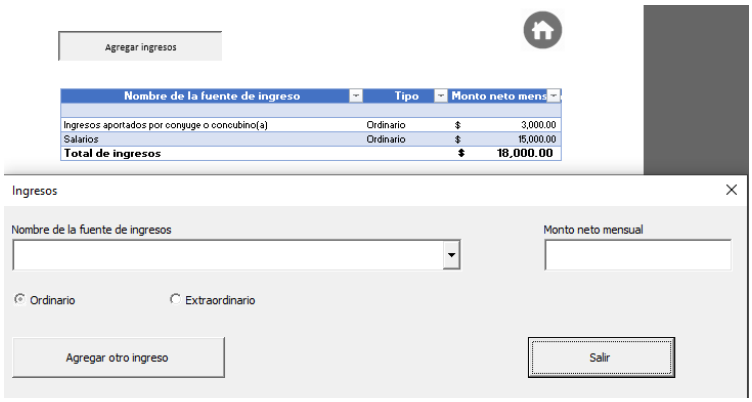


Figura 2. Sección de ingresos del modelo de planeación financiera personal.
Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

En el formulario, tal como se aprecia en la Figura 3, el usuario podrá elegir de entre una serie de opciones precargadas, las fuentes de ingresos ordinarias y extraordinarias que tiene. Asimismo, también existe la posibilidad de agregar denominaciones diferentes a las fuentes de ingresos, cuando ninguna de las opciones precargadas sea lo suficientemente descriptiva.

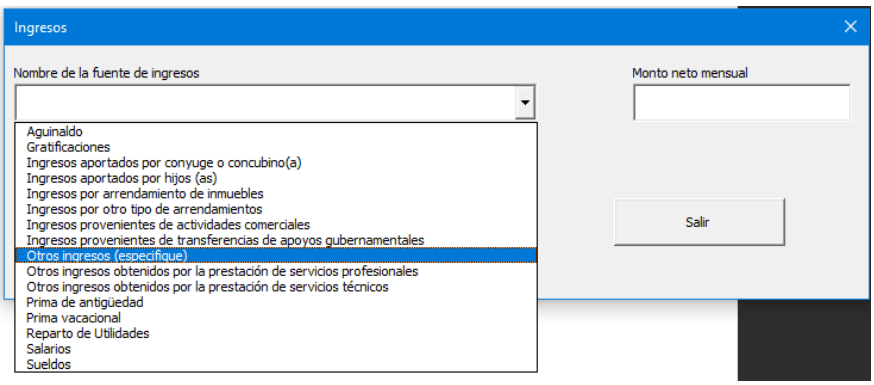


Figura 3. Fuentes de ingresos precargadas en el modelo de planeación financiera personal.
Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

Además, se deberá capturar su monto neto mensual, respecto al tipo de ingresos, un ingreso ordinario será aquel que es constante y predecible, por otra parte, el extraordinario como la opción lo sugiere, es ocasional.

Para agregar más de una fuente de ingresos, primero se debe terminar el llenado del formulario y hacer clic en la opción “Agregar otro ingreso” lo cual registrará los datos en la tabla y limpiará automáticamente el formulario; al finalizar la carga de todas las fuentes de ingreso, se deberá hacer clic en el botón “salir”.

2. Gastos mensuales:

El modelo propone para la programación de los gastos mensuales el clasificarlos tal como se muestra en la Tabla 1.

1. Alimentación	6. Vestido
2. Salud	7. Transporte
3. Higiene Personal	8. Servicios
4. Vivienda	9. Esparcimiento
5. Educación	10. Otros gastos del hogar

Tabla 1. Categorías para la programación de gastos del modelo de planeación financiera personal.
Fuente: Elaboración propia.

Si bien es cierto, los nombres de las categorías hacen referencia a los diversos ámbitos que comprenden las necesidades humanas y el orden en que aparecen sugiere el grado de importancia en que deberían ser consideradas, el uso de este modelo no pretende imponer irracionalmente un criterio de jerarquización rígido, sino que con base en el perfil de quien lo utiliza, el gasto se prioriza con base en las necesidades y los alcances que se tienen en función del nivel de ingresos.

Para acceder a cada una de estas categorías basta con hacer clic al botón correspondiente en el menú de inicio.

Cada una de las diez categorías de gastos se encuentran diseñadas de manera estandarizada con el propósito de facilitar su utilización. En general, las herramientas se encuentran organizadas de la siguiente manera:

Del lado izquierdo de la pantalla como se muestra en la Figura 4 aparece una tabla en donde se registrarán en este caso, los gastos en alimentos, para cargar la información únicamente se requiere hacer clic al botón “Agregar alimentos”.

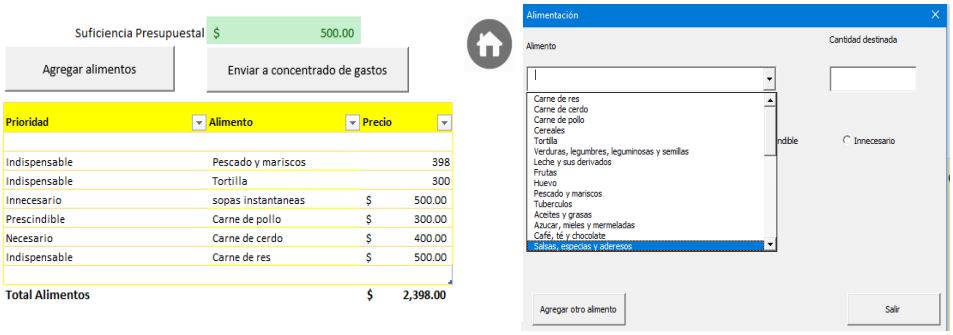


Figura 4. Tabla de gastos y formulario

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

Tal y como se observa, los botones del modelo están ligados a formularios en donde aparecerán en listas, opciones precargadas de acuerdo con la categoría que corresponda, una vez que se ha seleccionado algún tipo de gasto en la categoría que corresponda, el usuario deberá capturar la cantidad de dinero mensual que estima destinar a ese rubro y decidir qué tan prioritario resulta realizar ese gasto; las opciones existentes para realizar esta jerarquización son: Indispensable, Necesario, Prescindible e Innecesario. Cuando la carga de un gasto ha sido completada y se requiera cargar otros, únicamente se deberá hacer clic en la opción “Agregar otro alimento” de esta manera la información ya capturada se copia automáticamente en la tabla de la categoría correspondiente y el formulario se limpia. Al finalizar el proceso, se deberá hacer clic en el botón “Salir”.

En cada categoría de gastos aparece en el centro de la pantalla la tabla que se muestra en la Figura 5. que existe una tabla cuyo propósito es clasificar el total de gastos de acuerdo con su prioridad, esto se realiza una vez concluida la carga de información de gastos por categoría. Para ello, bastara con hacer clic en el botón “Clasificar gastos”. En caso de hacer ajustes a la tabla de gastos, y se requiera recalcular la información, primero se deberán “borrar los datos” y posteriormente volver a hacer clic en el botón “Clasificar gastos”. Con la ejecución de esta macro, se actualiza el dato sobre la suficiencia presupuestal disponible, que es la cantidad de dinero disponible (en caso de que este fuera un dato negativo, sería la cantidad de dinero faltante).

Clasificar gastos

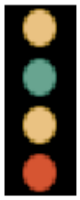
Borrar datos

Gastos Alimentos	Total	Porcentaje
Indispensable	800	40%
Necesario	$ 400.00	20%
Prescindible	$ 300.00	15%
Innecesario	$ 500.00	25%
Total alimentos	$ 2,000.00	100%

Figura 5. Tabla de jerarquización del gasto de acuerdo con su prioridad

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

La existencia de esta tabla permite a su vez la operación del semáforo de riesgo financiero que se muestra en la Figura 6, el cual advierte si la distribución del gasto es racional y apegada a los principios de educación financiera (color verde), si existen aspectos por reconsiderar para hacer más eficiente dicha distribución (color ámbar) o si en definitiva se debe replantear la programación de gastos (color rojo).



	Mal	Mejorable	Bien
Indispensable	< 40%	> 40% y < 60%	< 60%
Necesario	< 60 %	< 40% y > 60%	> 40 %
Prescindible	< 20%	< 10% y > 20%	> 10%
Innecesario	< 20%	< 5% y > 20%	> 5%

Figura 6. Semáforo de riesgo financiero

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

El color del semáforo por categoría es asignado de acuerdo con las reglas mostradas en la figura 6, por lo que, dependiendo de la distribución jerarquizada del gasto realizada previamente por el usuario, este semáforo advertirá que tan adecuada ha sido su distribución.

Asimismo, el modelo cuenta con otra herramienta que facilita al usuario la comprensión sobre si las decisiones que se están tomando respecto los gastos en la categoría son adecuadas, esta es como se ilustra en la Figura 7 un gráfico de tipo anillo que permite observar a través de un código de colores, como se están distribuyendo porcentualmente los recursos con base en su prioridad. El gráfico cambia de manera dinámica, al modificar los datos de la tabla de clasificación de gastos.

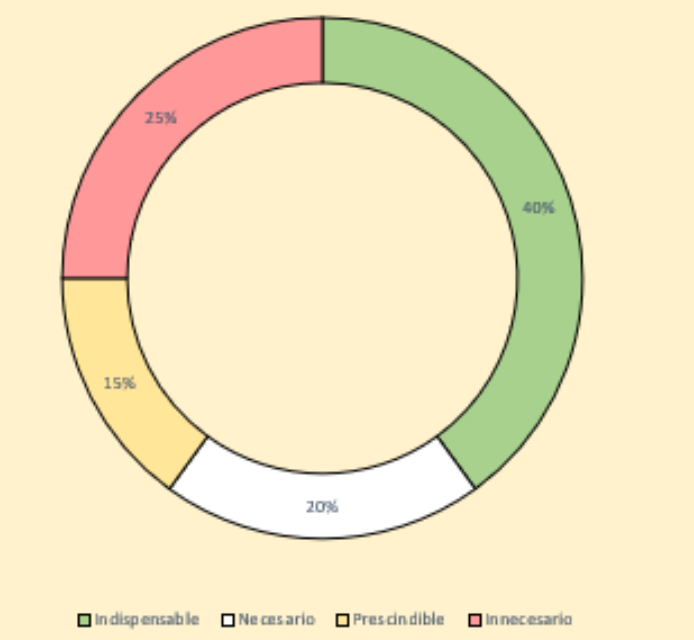
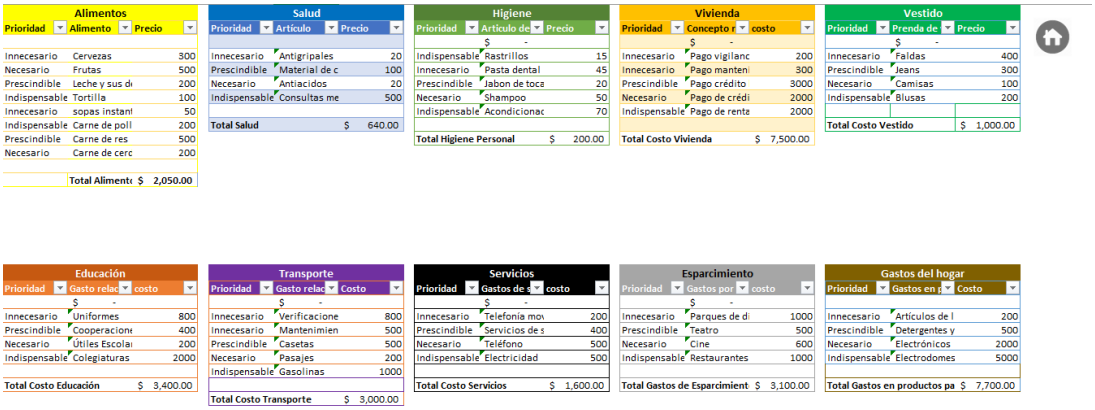


Figura 7. Gráfica de distribución del gasto de acuerdo con las prioridades del usuario

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

Es conveniente mencionar que además del semáforo y el gráfico, la información financiera proveniente de la tabla de clasificación del gasto es un insumo indispensable para la generación del reporte mensual de ingresos y egresos del modelo.

Finalmente, existe la posibilidad en todas las categorías de enviar la información financiera de las tablas de gastos a una hoja de cálculo denominada “Concentrado de gastos” el cual se ejemplifica a través de la figura 8, este concentrado es útil para realizar un análisis más específico sobre los rubros y cantidades en las que se ha decidió utilizar el dinero, funcionando como un presupuesto de gastos para facilitar la ejecución de los planes financieros



Alimentos		
Prioridad	Alimento	Precio
Innecesario	Cervezas	300
Necesario	Frutas	500
Prescindible	Leche y sus de	200
Indispensable	Tortilla	100
Innecesario	sopas instant	50
Indispensable	Carne de poll	200
Prescindible	Carne de res	500
Necesario	Carne de cerc	200
	Total Alimente	$ 2,050.00

Salud		
Prioridad	Artículo	Precio
Innecesario	Antigripales	20
Prescindible	Material de c	100
Necesario	Antiacidos	20
Indispensable	Consultas me	500
Total Salud		$ 640.00

Higiene		
Prioridad	Artículo de	Precio
	$ -	
Indispensable	Rastrillos	15
Innecesario	Pasta dental	45
Prescindible	Jabon de toca	20
Necesario	Shampoo	50
Indispensable	Acondicionac	70
Total Higiene Personal		$ 200.00

Vivienda		
Prioridad	Concepto r	costo
	$ -	
Innecesario	Pago vigilanc	200
Innecesario	Pago manteni	300
Prescindible	Pago crédito	3000
Necesario	Pago de crédi	2000
Indispensable	Pago de renta	2000
Total Costo Vivienda		$ 7,500.00

Vestido		
Prioridad	Prenda de r	Precio
	$ -	
Innecesario	Faldas	400
Prescindible	Jeans	300
Necesario	Camisas	100
Indispensable	Blusas	200
Total Costo Vestido		$ 1,000.00

Educación		
Prioridad	Gasto relac	costo
	$ -	
Innecesario	Uniformes	800
Prescindible	Cooperacione	400
Necesario	Útiles Escolai	200
Indispensable	Colegiaturas	2000
Total Costo Educación		$ 3,400.00

Transporte		
Prioridad	Gasto relac	Costo
	$ -	
Innecesario	Verificacione	800
Innecesario	Mantenimien	500
Prescindible	Casetas	500
Necesario	Pasajes	200
Indispensable	Gasolinas	1000
Total Costo Transporte		$ 3,000.00

Servicios		
Prioridad	Gastos de s	costo
	$ -	
Innecesario	Telefonía mov	200
Prescindible	Servicios de s	400
Necesario	Teléfono	500
Indispensable	Electricidad	500
Total Costo Servicios		$ 1,600.00

Esparcimiento		
Prioridad	Gastos por	costo
	$ -	
Innecesario	Parques de di	1000
Prescindible	Teatro	500
Necesario	Cine	600
Indispensable	Restaurantes	1000
Total Gastos de Esparcimient		$ 3,100.00

Gastos del hogar		
Prioridad	Gastos en p	Costo
Innecesario	Artículos de l	200
Prescindible	Detergentes y	500
Necesario	Electrónicos	2000
Indispensable	Electrodomes	5000
Total Gastos en productos pa		$ 7,700.00

Figura 8. Concentrado de gastos del Modelo de Planeación Financiera

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

3. Reporte mensual de ingresos y egresos:

El reporte mensual de ingresos y egresos como se puede apreciar en la Figura 9 es un apartado que se genera a partir de la información cargada en los módulos de ingresos y gastos como se puede observar se encuentra conformado por los siguientes apartados:

1. **Ingresos mensuales:** La información financiera que aparece en este apartado proviene de la sección de ingresos y corresponde al importe total de los ingresos capturados a través del llenado del formulario.
2. **Egresos mensuales:** El dato correspondiente al total de los gastos mensuales se calcula a través de la suma de los totales de los gastos programados en las 10 categorías que integran al modelo.
3. **Excedente o déficit:** El valor de este apartado es la diferencia aritmética existente entre los ingresos y gastos mensuales. Este dato puede ser interpretado de dos maneras; si los ingresos son mayores a los gastos registrados se denominará excedente. Si es lo contrario, será un déficit.
   La existencia de excedentes brinda la oportunidad al usuario de tomar decisiones de ahorro o de inversión o de diminución de deudas. Sin embargo, el déficit obliga al usuario a replantear para

ajustar este ejercicio de planeación reduciendo los gastos o lo conducirá a la búsqueda de alternativas de financiamiento.

REPORTE MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

INGRESOS MENSUALES	
TOTAL DE INGRESOS MENSUALES	$ 18,000.00

EGRESOS MENSUALES	
TOTAL DE EGRESOS MENSUALES	$ 17,102.00

EXCEDENTE / DEFICIT
$ 898.00

PROGRAMACIÓN DE GASTOS MENSUALES

Alimentación	
Indispensable	$ 800.00
Necesario	$ 400.00
Prescindible	$ 300.00
Innecesario	$ 500.00
Total alimentos	**$ 2,000.00**
% del ingreso	11%

Salud	
Indispensable	$ 1,000.00
Necesario	$ 2,000.00
Prescindible	$ 200.00
0	$ -
Total salud	**$ 3,200.00**
% del ingreso	18%

Higiene Personal	
Indispensable	$ 200.00
Necesario	$ 100.00
Prescindible	$ 100.00
Innecesario	$ 50.00
Total Higiene Pers	**$ 450.00**
% del ingreso	3%

Vivienda	
Indispensable	$ 200.00
Necesario	$ 1,000.00
0	$ -
0	$ -
Total Vivienda	**$ 1,200.00**
% del ingreso	7%

Vestido	
Indispensable	$ 400.00
Necesario	$ 300.00
Prescindible	$ 200.00
Innecesario	$ 100.00
Total Vestido	**$ 1,000.00**
% del ingreso	6%

Educación	
Indispensable	$ 1,000.00
Necesario	$ 500.00
Prescindible	$ 200.00
Innecesario	$ 200.00
Total Educación	**$ 1,900.00**
% del ingreso	11%

Transporte	
Indispensable	$ 500.00
Necesario	$ 200.00
Prescindible	$ 500.00
Innecesario	$ 600.00
Total Transporte	**$ 1,800.00**
% del ingreso	10%

Servicios	
Indispensable	$ 200.00
Necesario	$ 52.00
Prescindible	$ 400.00
Innecesario	$ 400.00
Total Servicios	**$ 1,052.00**
% del ingreso	6%

Esparcimiento	
Indispensable	$ 1,000.00
Necesario	$ 1,000.00
Prescindible	$ 700.00
0	$ -
Total Esparcimiento	**$ 2,700.00**
% del ingreso	15%

Gastos del hogar	
Indispensable	$ 1,000.00
Necesario	$ 500.00
Prescindible	$ 200.00
Innecesario	$ 100.00
Total hogar	**$ 1,800.00**
% del ingreso	10%

Figura 9. Reporte mensual de ingresos y egresos del Modelo de Planeación Financiera

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

4. **Programación de gastos mensuales:** El apartado programación de gastos mensuales permite de manera rápida al usuario identificar por categoría de gasto la manera en la que se realizó la distribución de recursos económicos tomando en cuenta su prioridad. Asimismo, se muestra debajo de cada categoría el porcentaje que representa en función al ingreso total registrado. Estos porcentajes como se puede apreciar en la Figura 10 también son utilizados para la generación automática de un gráfico que muestra de manera muy amigable la magnitud de las decisiones de gastos que se están tomando.

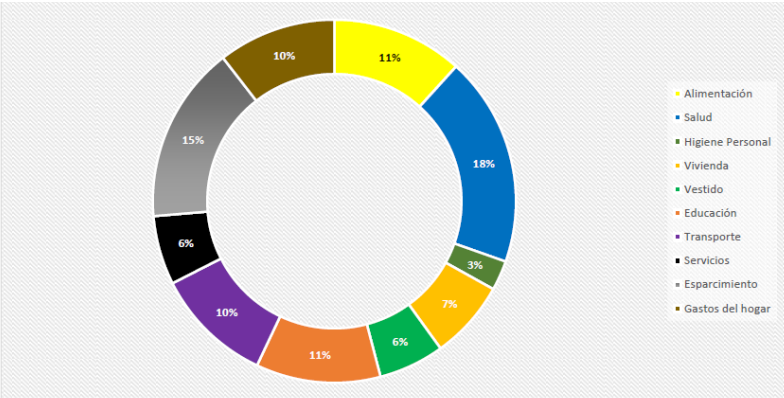


Figura 10. Gráfica de distribución del Ingreso total por categorías de gasto

Fuente: Captura de pantalla del Modelo de planeación financiera personal propuesto.

DISCUSIÓN:

De manera general se puede afirmar que las finanzas personales son el objeto de estudio de la educación financiera, por ello, el modelo de planeación financiera personal desarrollado y descrito en este documento es una herramienta que opera un componente indispensable para el manejo de las finanzas personales el cual es la gestión de los ingresos y los egresos y que figura como un aspecto indispensable en su manejo según Alvarado (2013) así como por Rivas & Villalba (2013).

Si bien el presente estudio atestigua la finalización de la etapa de diseño del modelo, las pruebas preoperativas realizadas para comprobar la funcionalidad de las macros, formularios y fórmulas y demás herramientas que lo integran han permitido vislumbrar que es una herramienta práctica que cuenta con una interfaz sencilla para su uso.

Los rubros integrados en las categorías de gastos hacen referencia a los desembolsos más frecuentes que realizan los individuos del grupo de estudio elegido, en los productos que integran la canasta básica de acuerdo con información de la ENIGH 2020.

Al utilizar esta herramienta por primera vez, el usuario diagnostica su situación financiera actual, permitiéndole reflexionar sobre lo que actualmente hace con su dinero, toda vez que compara los ingresos con los gastos en los que normalmente incurre, ayudándole a identificar automáticamente los alcances financieros que tiene antes de tomar decisiones y los efectos financieros que conllevan, ofreciendo flexibilidad para adaptar lo programado a los cambios y ajustes que pudiesen ser necesarios, mostrando también si en el periodo utilizado se cuenta con capacidad de ahorro o en su defecto si se tiene un déficit.

Es por ello, que el modelo permite al usuario tener un rol decisivo en su propio proceso de alfabetización financiera ya que es él quien identifica y reconoce sus propias áreas de oportunidad, es decir, sus limitaciones específicas en temas financieros, motivándolo a subsanar a través del fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes en el tema; es decir, su educación financiera (OCDE, 2005).

A este respecto Vallejo & Martínez, (2016) señalan que los individuos con educación financiera muestran una correlación positiva entre su crecimiento económico y la satisfacción de sus necesidades sociales, como resultado del desarrollo de su capacidad para tomar decisiones adecuadas; lo cual a su vez les permite tener certidumbre financiera, que es una reacción de carácter mental que le brinda tranquilidad para cumplir con sus compromisos a partir de la capacidad que se tiene para generar ingresos y administrar el dinero, a este estado también se le denomina bienestar financiero.

Es por ello que se puede afirmar que la herramienta propuesta al contribuir con el proceso de alfabetización financiera contribuye a elevar los niveles de educación financiera existentes y ayuda

a lograr el bienestar financiero y este a su vez coadyuva al logro de las dimensiones económica y social del desarrollo sostenible, reduciendo la brecha que ha creado la inequidad económica actual.

El uso del modelo propuesto no requiere de un asesor o de una capacitación técnica muy especializada ni de conocimientos financieros avanzados, es un ejercicio que requiere objetividad, conocimiento sobre los ingresos ordinarios y extraordinarios a los que se tiene acceso, los hábitos de consumo personales y familiares, así como honestidad, responsabilidad, prudencia, empatía, comunicación y respeto.

El uso de esta herramienta no pretende adoctrinar al usuario específicamente en alguna teoría financiera existente, sino que le permite conocer de manera práctica los fundamentos de la educación financiera y superar a limitación causada por la falta de aplicabilidad de algunas herramientas o modelos financieros, debido a que la gran mayoría de ellos fueron creados para operar en contextos económicos y financieros distintos a los que imperan actualmente en los países en desarrollo.

Aunque el alcance del modelo propuesto aparentemente es limitado en cuanto a número de actividades que involucra y horizonte de tiempo requerido para su operación en comparación con los modelos de la CFP Board (2002), Chieffe & Rakes (1999), Ruíz y Bergés, (2002), Cooper y Worsham, Gehring (2003), Nissembaum, Raasch & Ratner (2004) y Rojas et al., (2016), su aplicación es más simple e inmediata.

Como se explicó en los resultados, el modelo se creó en Microsoft Excel, se tiene presente que para su operación en una fase piloto esto pudiera no ser un obstáculo, pero también se reconoce que tener dependencia de este software para utilizarlo de una manera masiva pudiera representar una limitación; por lo que se está valorando la posibilidad de rediseñar la herramienta en un futuro para que pudiera estar disponible en línea y se pueda acceder a ella a través de una aplicación o del explorador de internet de cualquier computadora o dispositivo móvil.

Asimismo, se reconoce que, si bien el semáforo de riesgo financiero que se incluye opera de manera favorable, es necesario revisar las reglas creadas ya que su construcción tomó algunos elementos empíricos. Por lo tanto, se requiere dar un soporte científico a dichas reglas a fin de que adquieran validez.

CONCLUSIÓN:

El modelo de planeación financiera personal presentado en el presente documento, ayudará a la población mexicana con ingresos mensuales de entre $7,424.66 y $13,369.33 a administrar de manera práctica sus ingresos y egresos, lo cual no sólo les permitirá cubrir sus necesidades, sino que será una herramienta que facilitará la toma de decisiones relacionadas con las finanzas personales, contribuyendo de esta manera en el incremento de los niveles de educación financiera

en México y coadyuvando al logro del bienestar financiero, incidiendo positivamente en las dimensiones económica y social del desarrollo sostenible, lo que sin duda reducirá brecha de la desigualdad económica existente.

REFERENCIAS:

Alvarado Nolasco, M. (2013). "Manejo de las finanzas personales y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera independencia S. A. de C. V. en Coatzacoalcos" Ver. En REMERI. INDIXE de Tesis Digitales. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en http://www.remeri.org.mx/tesis/INDIXETESIS.jsp?id=oai:tesis.dgbiblio.unam.mx:000706307

Cárdenas Gracia, Jaime. (2015). Las características jurídicas del neoliberalismo. Cuestiones constitucionales, (32), 3-44. Recuperado en 12 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932015000100001&lng=es&tlng=es.

Colina, J., & Giordano, O. (2008). La reducción de la pobreza está condicionada por la inflación real. Empleo y desarrollo social: serie informes de la economía real, 3(13) [en línea]. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Economía "Francisco Valsecchi". Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/informe-empleo-desarrollo-social-013.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2018). Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza en México. Actualización 2018 del Anexo único de los Lineamientos y Criterios Generales para la Definición, Identificación y Medición de la Pobreza. publicados en el Diario Oficial de la Federación el 16 de Junio de 2010.

Gutiérrez Garza, E. (2005). Impacto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en las relaciones de trabajo en México. Papeles de población, 11(46), 9-44.

INEGI (2021). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2020. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2020/

López Montes, K. M., Burgos Flores, B., & Mungaray Lagarda, A. (2020). Efectos de la apertura comercial sobre la demanda de trabajo en el sector manufacturero en México. Cuadernos de Economía, 39(79), 329-354. doi: https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v39n79.67861

López, R. LM y Valencia, ME (2017). Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano. Ingenierías Universidad de Medellín, 16(31), 155-171.

Munévar, W. (2019). Pobreza, exclusión social y comportamiento económico de los países latinoamericanos. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2019, 1-16.

OCDE. (2019). PISA-2021-Marco Analítico de Evaluación de Educación Financiera

OCDE (2005), “Recomendación sobre los Principios y Buenas Prácticas de Educación y Concienciación Financiera”. Disponible en: https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/[ES]%20Recomendaci%C3%B3n%20Principios%20de%20Educaci%C3%B3n%20Financiera%202005.pdf

Picodi.com (13 de enero de 2020). El salario mínimo alrededor del mundo. https://www.picodi.com/mx/ahorro-magazine/el-salario-minimo-alrededor-del-mundo

Riutort, M. (2000). Inflación, desempleo y pobreza en Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello.

Rivas, M., y Villalba, A. (2013). “Lineamientos de finanzas aplicables al presupuesto familiar” (tesis de licenciatura). Universidad de Oriente, Departamento de Contaduría Pública, Maturín, Venezuela.

Salazar, R. L., & Godoy, S. A. S. (2018). La seguridad alimentaria en México: el reto inconcluso de reducir la pobreza y el hambre. Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología, 27(1), 125-148.

Vallejo-Trujillo, L. S., & Martínez-Rangel, M. G. (2016). Profile Financial Well-Being: Contribution Towards Improving an Intelligent Community. Investigación administrativa, 45(117), 0-0.

LA CULTURA JURÍDICA EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TURQUINO HOLGUIN

THE LEGAL CULTURE IN THE WORKERS OF THE TURKINO HOLGUIN BASE BUSINESS UNIT

AUTORES:

Lic. Nirian Ricardo Torres[22]

RESUMEN

El 1ro de enero de 2021 inició en Cuba el Proceso de Ordenamiento Monetario amparado en el Decreto Ley número 17 del Consejo de Estado de fecha 24 de noviembre del 2020 el que en el artículo 1 establece: Iniciar la implementación del proceso de ordenamiento monetario del país, en lo adelante Proceso de Ordenamiento. Al decir del presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, la nueva estrategia económica y social aprobada ratifica "el ordenamiento monetario como uno de los componentes fundamentales que resulta de trascendental importancia y tiene un impacto transversal en toda la economía".

La Unidad Empresarial de Base Turquino de la ciudad de Holguín es única de su tipo en la provincia, integrada a la Empresa de Conservas de Vegetales del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria tiene como objeto social producir y comercializar conservas, semielaborados de frutas y de vegetales, salsas, especias y condimentos, caramelos y compotas, así como comercializar materias primas, productos intermedios, terminados y otros insumos del proceso productivo a las industrias y minindustrias, aprobado mediante la Resolución número 237 de fecha 17 de julio del 2013, dictada por el Ministro de Economía y Planificación; muy bien ajustado a los momentos actuales.

Palabras claves: cultura jurídica, empresas

ABSTRACT

On January 1, 2021, the Monetary Ordering Process covered by Decree Law number 17 of the Council of State dated November 24, 2020 began in Cuba, which in article 1 establishes: To initiate the implementation of the country's monetary ordering process, hereinafter Ordering Process. In the words of Cuban President Miguel Díaz-Canel Bermudez, the new economic and social strategy approved ratifies "the monetary order as one of the fundamental components that is of transcendental importance and has a transversal impact on the entire economy."

[22] Empresa de Conservas y vegetales Turquino Holguín, Cuba nirian@turquinohlg.alinet.cu

The Business Unit Base Turquino of the city of Holguín is unique of its kind in the province, built the Company from Canned Vegetables of the Business Group of the Food Industry has as object of social production and sales of canned food, semi-finished fruit and vegetables, sauces, spices and condiments, candies and jams, as well as marketing raw materials, intermediate products, finished and other inputs in the production process to the industries and minindustrias, approved by Resolution no. 237, dated 17 July 2013, dictated by the Minister of Economy and Planning; very well adjusted to the current moments.

Keywords: legal culture, companies

INTRODUCCIÓN

El 1ro de enero de 2021 inició en Cuba el Proceso de Ordenamiento Monetario amparado en el Decreto Ley número 17 del Consejo de Estado de fecha 24 de noviembre del 2020 el que en el artículo 1 establece: Iniciar la implementación del proceso de ordenamiento monetario del país, en lo adelante Proceso de Ordenamiento, que comprende los aspectos siguientes; a) Unificación monetaria y cambiaria, b) Corrección de precios relativos en el segmento de las personas jurídicas, c) Eliminación de subsidios excesivos y gratuidades indebidas y d) Transformación en la distribución de los ingresos de la población, en lo referido a salarios, pensiones y prestaciones de la asistencia social.

Al decir del presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, la nueva estrategia económica y social aprobada ratifica “el ordenamiento monetario como uno de los componentes fundamentales que resulta de trascendental importancia y tiene un impacto transversal en toda la economía”. “Ya se ha expresado que la tarea ordenamiento no constituye por sí misma la solución mágica a todos los problemas presentes en nuestra economía. Sin embargo, favorecerá la creación de las condiciones necesarias para avanzar de manera más sólida”, subrayó.

Sobre el impacto de la Tarea Ordenamiento en el sistema empresarial cubano, el jefe de la Comisión de Implementación y Desarrollo de los Lineamientos, Marino Murillo Jorge, explicó en la Mesa Redonda que la coyuntura exige mayor eficiencia y responsabilidad a las empresas, a la vez que les ofrece nuevas oportunidades.

La Unidad Empresarial de Base Turquino de la ciudad de Holguín es única de su tipo en la provincia, integrada a la Empresa de Conservas de Vegetales del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria tiene como objeto social producir y comercializar conservas, semielaborados de frutas y de vegetales, salsas, especias y condimentos, caramelos y compotas, así como comercializar materias primas, productos intermedios, terminados y otros insumos del proceso productivo a las industrias y minindustrias, aprobado mediante la Resolución número 237 de fecha 17 de julio del 2013, dictada por el Ministro de Economía y Planificación; muy bien ajustado a los momentos actuales.

La entidad cuenta con un plantilla aprobada de 296 trabajadores, cubierta al 95,2% con 282 trabajadores, clasificados en 18 cuadros ejecutivos, técnicos 48, administrativos 3, de servicios 38 y 175 operarios, de los cuales 96 son mujeres y 186 hombres, la edad promedio de los trabajadores es de debiendo significar además que del total de trabajadores solo son de nivel superior de nivel medio y el resto

Dentro de la estructura organizativa de la entidad está designado un Asesor B Jurídico, con funciones específicas determinadas en el Decreto Ley 349 "Del Asesoramiento Jurídico", dentro de las que se encuentran asesorar a la máxima, autoridad de la entidad, otros directivos y funcionarios, así como a los órganos consultivos y colegiados de dirección y comisiones de trabajo, en las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad que en ella desarrollan, contribuir a la divulgación de la legislación vigente, así como las contenidas en la Resolución 41 de fecha 3 de marzo de 2018, emitida por el Ministerio de Justicia la que regula que el jurista responsabilizado con el asesoramiento jurídico debe proponer acciones para contribuir al desarrollo de la preparación jurídica; planteándose además en esta norma legal dentro de las prioridades del asesoramiento jurídico la planificación y desarrollo de actividades divulgativas y de capacitación en temas jurídicos.

La dirección de la entidad de conjunto con los factores trabaja en la transformación de la fábrica fundada en 1948con acciones de mantenimiento y reparación que garantizan a los trabajadores mejores condiciones de los puestos trabajo no obstante a la par se requiere dotar al colectivo de trabajadores de cualidades laborales que garanticen el cumplimiento eficiente del objeto social aprobado pues a partir de la experiencia que la la autora de la presente investigación ha adquirido en el desempeño de sus funciones considera que es es insuficiente la preparación de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino en el orden jurídico para enfrentar los procesos de producción y los servicios en medio del proceso de ordenamiento que se lleva a cabo en el país.

DESARROLLO

El proceso de actualización del modelo económico cubano ha exigido a la par, el desarrollo de la empresa estatal socialista, para lo cual se han adoptado diversas medidas, teniendo en cuenta las dificultades que atraviesa el país.

Según lo planteado por Manuel Sobrino Martínez, Ministro de la Industria Alimentaria en la reunión de trabajo sostenida con el Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, y el Primer Ministro, Manuel Marrero Cruz, el gran reto del sistema productivo cubano, y dentro de él la industria alimentaria de la que forma parte la entidad, está en que se tiene que ir hacia un desarrollo más sostenible, más estable y para eso entre las prioridades del organismo para el presente año se definió incrementar los niveles producción industrial de alimentos, desarrollar los procesos inversionistas que permitan ir modernizando la industria y el fortalecimiento de la política de cuadros.

No obstante la investigadora pudo determinar que existe además otro desafío para la Unidad Empresarial de Base Turquino, y está en lograr más volúmenes productivos, más eficiencia, más ofertas, diferentes gamas de productos y mayor optimización de los procesos y hacerlo en medio de la compleja situación actual, para lo cual resulta de vital importancia incrementar la cultura jurídica como parte de la formación laboral de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino.

La autora del presente trabajo reconoce que "cultura jurídica" es un concepto polémico y quizás no acabado en la sociedad contemporánea y han sido múltiples los conceptos emitidos a lo largo de poco más de cuatro décadas de aparición del mismo pero en síntesis a decir la investigadora puede resumirse como la suma de muchos conjuntos de saberes y actitudes, cúmulo de ideologías y sentido común, cuyo desarrollo permitirá a su vez desarrollar cualidades laborales en los trabajadores en función de convertirlos en trabajadores más competentes dotados de conocimientos, habilidades, capacidades intelectuales y profesionales, valores, intereses y actitudes para realizar el trabajo de forma creativa, con calidad, uso óptimo de los recursos materiales orientado al desarrollo sostenible, evidenciado en un comportamiento ético que genera y garantiza un sistema de responsabilidad mutua.

Asimismo consideramos que el despliegue de acciones de capacitación en función del cumplimiento de los objetivos de la entidad facilitarían la conformación y consolidación de una cultura jurídica imprescindible para el pleno ejercicio de los deberes, derechos y obligaciones de los trabajadores, lo que actualmente resulta endeble sobre todo en jóvenes cuyo desempeño profesional futuro exige el dominio de marcos regulatorios y legales en función de la labor que desempeñan, lo que hará posible además dirigir las acciones individuales hacia un fin colectivo.

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta la dimensión "cultura jurídica" como área de impacto y la sub dimensión "responsabilidad" como una cualidad laboral, determinando como indicadores para el cumplimiento de las tareas y objetivos propios de los cargos que desempeñan los trabajadores el conocimiento las leyes, decretos, procedimientos y otras disposiciones legales y reglamentarias que regulan los procesos de producción industrial de alimentos según la actividad en que labora; y la disciplina en el cumplimiento de estas disposiciones legales y reglamentarias mencionadas anteriormente y otras establecidas por la entidad como es el Reglamento Disciplinario Interno.

Durante la investigación se encontraron disímiles acepciones relacionadas con la disciplina pero a decir de la autora de la presente investigación se consideró que vista como una cualidad es un conjunto de acciones tendentes a lograr el acatamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa por parte de todos sus trabajadores; y como valor va dirigida a la forma de actuar en fin de conseguir o alcanzar un propósito determinado, con características que los distinguen como la empatía, obediencia, amabilidad, sinceridad y paciencia .

Quizás surjan las preguntas ¿por qué la responsabilidad como parte de la cultura jurídica? ¿por qué la disciplina?; muy sencillo, a partir de la experiencia de la investigadora y a través de la revisión de documentos que la autora realiza como parte de sus funciones de trabajo se constató que en el año 2021 fueron aplicadas 29 medidas disciplinarias, lo que promedia a 2.4 medidas mensuales, de las cuales 14 consistieron en separación definitiva de la entidad, lo que representa el 48,2 por ciento de las medidas aplicadas, por conductas relacionadas con extraer del centro sin la debida autorización muebles, equipos, materiales medios de trabajo, materias primas o cualquier otro bien o recurso sin documento acreditativo; cometer hechos o incurrir en conductas que pueden ser constitutivas de delitos en la entidad laboral o en ocasión del desempeño del trabajo; incumplir con las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para la actividad en que labora; no cumplir con calidad y eficiencia los trabajos que se le asignan y la negligencia en el cumplimiento de sus deberes de trabajo.

La propuesta de solución para las insuficiencias detectadas consiste en desarrollar la cualidad responsable para mejorar la disciplina laboral de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino a través de un programa de capacitación que a su vez contribuya a incrementar la cultura jurídica.

La Ley 116 Código del Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales establece en el artículo 2 inciso e) el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación, en las condiciones específicas que establece la legislación.

Partiendo de que la capacitación es vista como un proceso dinámico diseñado para cubrir o suplir necesidades de conocimiento en función de perfeccionar el desempeño de funciones que garantizan mayor eficiencia y eficacia; y que el programa es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados el que constituye en sí, una herramienta para lograr que el personal adquiera estos conocimientos, es que la autora de la presente investigación se tuvieron en cuenta los pasos para planear un programa de capacitación exitoso concebido por José Manuel Vecino, Gerente de JobManagementVision.com, de Colombia en cuanto a cómo se describe a continuación:

Diagnóstico: Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.

Intervención: Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.

Comprobación: Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.

Evaluación: Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

Dicho esto se considera que al desarrollar la cultura jurídica de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino mediante un programa de capacitación, se contribuirá en gran medida a formar en ellos la cualidad laboral responsabilidad y dentro de ésta la disciplina (anexo 1). Es por lo antes expuesto resulta oportuno y pertinente el desarrollo de la presente investigación.

CONCLUSIONES

El valor que la autora le atribuye al presente trabajo es científico-social toda vez que sus resultados tributan al desarrollo de cualidades laborales que influyen en la toma de decisiones en función del cumplimiento del objeto social de la entidad en medio del proceso de ordenamiento que se lleva a cabo en las empresas cubanas. Consideramos que la continuación de la presente investigación incluiría, entre otros aspectos: La realización de una evaluación del conocimiento jurídico del capital humano de la Unidad Empresarial de Base Turquino.

Desarrollar la cualidad responsable para mejorar la disciplina laboral de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino a través de un programa de capacitación que a su vez contribuya a incrementar la cultura jurídica. Y como aporte de la investigación perfeccionar la utilización del Reglamento Disciplinario Interno con el fin de convertirlo en un verdadero instrumento de formación laboral y de apoyo a la disciplina y el orden laboral.

Asimismo evaluamos que el impacto estaría dirigido a contar con trabajadores que han desarrollado cualidades laborales que cualifican y distinguen el cumplimiento con calidad, profesionalidad, responsabilidad y eficiencia las tareas y funciones inherentes a los puestos de trabajo en los cuales se desarrolla su desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sierra, Virginia y Álvarez de Zayas Carlos: Metodología de la Investigación Científica. Edit. UASB. Sucre, Bolivia. 1997.

Añorga Morales, Julia y Oliva Marisel: Estrategia de Evaluación. Material Impreso. ISPEJV. La Habana. Cuba. 1997.

Oliva Calvo, Marisel: Modelo de Evaluación de Impacto de la Actividad de Postgrado. Tesis en opción al grado de Doctor en Pedagogía. C. Habana, Cuba. 1998.

Diccionario Real de la Academia de Lengua Española: Edit. Espasa. Madrid, España. 1990.

Calderón, L. (1993): «Liderazgo y competitividad», tesis de maestría, CETED, La Habana.

Díaz, I. (2012): «La productividad en la empresa estatal cubana», en VV. AA., Economía Cubana, ensayos para una reestructuración necesaria, Editorial IDICT, La Habana, pp. 193-220.

Espina, M. (2012): «Retos y cambios en la política social», en P. V. Pérez y O Pérez (coords.), Miradas de la economía cubana. El proceso de actualización, Editorial Caminos, La Habana, pp. 160-175.

Alonso Betancourt, Luis Aníbal y col. La empresa como contexto socioeducativo para la formación laboral en la Educación Especial, Técnica y Profesional. – Soporte magnético. – CENFOLAB. UCP, Holguín, 2010

Castillo Vitlloch, A. y otros. (2012). Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) Economía y Desarrollo, vol. 148, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 94-123. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

De la Concepción Lacavex Berumen, María A. (2013). Capacitación y adiestramiento para el trabajo en el Derecho Mexicano. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XLI (Valparaíso, Chile. pp. 85-105. 32013

Fernández Cañizares, M. (2011). Procedimiento para la preparación de cuadros y reservas en el puesto de trabajo, en la Dirección Provincial del BANDEC, Las Tunas. Tesis de Maestría. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.

Ley no. 116. Código de trabajo. Capítulo I, Disposiciones Generales. Sección Primera.

Lay Ramos, M. T. (2004). Propuesta de un modelo general para la capacitación de directivos y reservas en la empresa Pecuaria Martí. Tesis de doctorado. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.

López Leyva, M.J. (2020). La capacitación profesional en el sector agropecuario. Tesis doctoral en desarrollo. CENFOLAB. Universidad de Holguín. Cuba.

Werther. W. & Davis. K. (2008). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (pp. 252 - 280). México: Mc GrawHill.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Título del curso o entrenamiento: EL DESARROLLO DE CUALIDAD RESPONSABLE COMO PARTE LA FORMACIÓN LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TURQUINO.

IES o centro autorizado: Universidad de Holguín

Facultad o departamento: Centro de Estudios para la Formación Laboral

Profesor principal de curso o tutor de entrenamiento: Nirian Ricardo Torres

E-mail: nirian@turquinohlg.alinet.cu

Título académico: Licenciada de Derecho

Modalidad: Tiempo completo ( ) Tiempo parcial (x) A distancia ( )

Justificación

El presente curso responde a la necesidad de contribuir a la preparación del capital humano de la Unidad Empresarial de Base Turquino, con vistas a elevar su preparación para el aprovechamiento de las potencialidades que ofrecen los procesos de capacitación para elevar los niveles de desempeño del capital humano para producir y/o prestar servicios de excelencia durante su actuación en la solución de los problemas profesionales que se generan en los diferentes puestos de trabajo.

Este programa forma parte de la superación profesional que ofrece el Centro de Estudios para la Formación Laboral de la Universidad de Holguín, el que se considera como una unidad de Ciencia y Técnica que se encarga del desarrollo de las actividades de investigación, desarrollo e innovación científico-metodológica alrededor de las necesidades y problemas que enfrenta la educación en general y la formación del personal pedagógico y empresarial en la provincia Holguín en el campo de la formación laboral y profesional. Por tanto, sus investigadores cuentan con la experiencia necesaria y suficiente para impartir las temáticas que se abordan y se cuenta, además, con los recursos indispensables para su desarrollo exitoso.

Por tales razones, se considera que con la implementación del presente programa el capital humano de la Unidad Empresarial de Base Turquino, profundicen en la integración de fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la capacitación . Lo antes expuesto permite que se perfeccionen sus desempeños para llevar a cabo la producción y los servicios con la calidad que exige el actual modelo económico y social en nuestro país.

Este programa posibilita, además, que el capital humano de la Unidad Empresarial de Base Turquino, amplíe su cultura y preparación para y desarrollar conocimientos, habilidades profesionales, valores, cualidades laborales, capacidades y técnicas; así como la aplicación de las nuevas tecnologías en los diferentes procesos de la producción y los servicios.

Estudiantes

El curso se diseña para el capital humano de la Unidad Empresarial de Base Turquino.

Objetivos generales

Desarrollar la cualidad responsable para mejorar la disciplina laboral de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino a través de un programa de capacitación que a su vez contribuya a incrementar la cultura jurídica.

.**Contenidos**

Sistema de conocimientos

No.	TEMA	TH	HP
1	La capacitación del capital humano de las empresas y otros organismos (MES, MINED).	45	10
2	La inserción laboral del capital humano en las empresas y otros organismos (MES, MINED).	45	18
	TRABAJO FINAL		8
	TOTAL GENERAL	**90**	**36**

El preseLeyenda: TH: Total de horas del tema; HP: Horas presenciales.

Tema 1. La capacitación del capital humano de las empresas y otros organismos (MES, MINED).

Contenidos:

- ✓ Capacitación. Conceptos. Modelos. Directivas ministeriales, leyes y principios que rigen la capacitación profesional.
- ✓ Metodologías a seguir. Programas y estrategias para desarrollar la capacitación profesional.

Tema 2. La inserción laboral del capital humano en las empresas y otros organismos (MES, MINED).

Contenidos:

- ✓ Inserción laboral. Conceptos. Características. Directivas ministeriales, leyes y principios que rigen la inserción laboral en las empresas y otros organismos (MES, MINED).
- ✓ Modelos, estrategias y metodologías a seguir para el desarrollo de la inserción laboral en las empresas y otros organismos (MES, MINED).

Sistema de habilidades

- ➢ Diagnosticar el estado inicial de procesos
- ➢ Proyectar instrumentos de diagnóstico
- ➢ Resumir información
- ➢ Procesar información
- ➢ Analizar diversidad de posiciones a partir de juicios de valor
- ➢ Explicar posiciones y pasos metodológicos
- ➢ Reflexionar sobre diversos punto de vista o concepciones
- ➢ Argumentar resultados de estudios
- ➢ Elaborar alternativas
- ➢ Valorar resultados de implementación de alternativas
- ➢ Evaluar transformaciones e impactos

Valores a formar

- ➢ Responsabilidad
- ➢ Laboriosidad
- ➢ Honradez
- ➢ Honestidad
- ➢ Perseverancia
- ➢ Solidaridad

Métodos didácticos y/o profesionales

Se empleará el sistema de métodos didácticos, con énfasis en la conversación heurística y el trabajo

independiente. También se empleará el método interactivo-profesional como vía que ofrece la posibilidad de dar tratamiento al desarrollo de las cualidades laborales de la personalidad en los cursistas, que como expresión de los valores, juegan un papel esencial para producir y prestar servicios de excelencia a partir de la actuación profesional en los diferentes puestos de trabajo.

Formas organizativas de las actividades

Las formas de organización fundamentales que se recomiendan emplear para el desarrollo de este programa son las conferencias, seminarios y talleres, que propicien a los cursistas, mediante los intercambios de experiencias y la socialización de saberes, profundizar en la valoración de las posibles alternativas de capacitación e inserción laboral; así como sus potencialidades para contribuir al perfeccionamiento y desarrollo de conocimientos, habilidades profesionales, valores, cualidades laborales, capacidades y técnicas que se requieren para elevar las producciones y prestar servicios de excelencia en los diferentes puestos de trabajo.

Durante el desarrollo del programa se considera pertinente tener en cuenta resultados científicos relacionados con la capacitación y la inserción laboral, sobre todo investigaciones realizadas en Cuba y otras de carácter foráneo, con énfasis en las de Iberoamérica, sobre la base de normativas que fundamentan estos procesos.

A través de las conferencias se recomienda desarrollar los contenidos fundamentales del curso, los aspectos relacionados con los conceptos básicos de capacitación e inserción laboral; así como las directivas ministeriales, leyes y principios que regulan estos procesos. También se deben abordar los antecedentes históricos que los caracterizan.

Los seminarios se recomienda dirigirlos a la profundización en los contenidos que se refieren a la diversidad de alternativas para la capacitación y la inserción laboral del capital humano en las empresas y otros organismos (MES, MINED); así como las metodologías a seguir.

Los talleres se recomienda aprovecharlos para que los cursistas demuestren el nivel de preparación que alcanzan, específicamente para valorar y elaborar alternativas para la capacitación y la inserción laboral, al tener en cuenta las características de la diversidad de puestos de trabajo y del capital humano de las empresas y otros organismos (MES, MINED). Por tales razones se sugiere dedicar la mayor cantidad de horas presenciales al desarrollo de esta forma organizativa de la superación profesional.

El **tema 1** se concibe para preparar al cursista en el conocimiento y comprensión de los conceptos básicos y aspectos esenciales que sustentan la diversidad de alternativas para la capacitación del capital humano de las empresas y otros organismos (MES, MINED), lo que puede profundizar a partir de la participación en otros cursos de superación profesional y/o de forma autodidacta. Este tema también los prepara para valorar y elaborar alternativas de capacitación.

El **tema 2** se concibe para contribuir a la preparación de los cursistas en el conocimiento y comprensión de los conceptos básicos y aspectos esenciales que sustentan la diversidad de alternativas para la inserción laboral del capital humano en las empresas y otros organismos (MES, MINED), lo que puede profundizar también a partir de la participación en otros cursos de superación profesional y/o de forma autodidacta. Este tema también los prepara para valorar y elaborar alternativas de inserción laboral.

Escenarios, materiales y medios

El presente curso se concibe para realizarlo en **escenarios** áulicos presenciales, tanto en el contexto empresarial como educativo, en función del desarrollo de modos de actuación profesional en el capital humano de las empresas y otros organismos (MES, MINED) que les posibiliten un acercamiento a la fundamentación teórico-metodológica de posibles vías y/o formas de aprovechamiento de las potencialidades que ofrecen la capacitación y la inserción laboral, al elevar los niveles de desempeño para producir y prestar servicios de excelencia en los diferentes puestos de trabajo. Esto no quiere decir que no se pueda desarrollar en escenarios tecnológicos, en caso de que sea necesario impartirlo a distancia.

Los **materiales** y **medios** fundamentales que se recomienda utilizar son: presentaciones electrónicas en Power Point y materiales didácticos que se conciban para el desarrollo del curso (hojas didácticas, guías de estudios, materiales orientadores, entre otros).

Sistema de evaluación

- Se debe realizar la evaluación sistemática a partir de la participación en las actividades presenciales.
- Para aprobar el curso el cursistas debe asistir al menos al 80% de las actividades presenciales a desarrollar. Se evalúa por medio de preguntas orales, al considerar la participación activa de los cursistas.
- Se orienta un TRABAJO FINAL para que los cursistas presenten una alternativa, que deben dirigirla a uno de los temas que se abordan en el curso (capacitación profesional o inserción laboral), donde se evidencie su contextualización al puesto de trabajo en que se desempeña desde el punto de vista profesional.
- La evaluación, nota, acreditación del curso, dependen de las evaluaciones parciales que se obtienen a lo largo del curso, de la asistencia, así como de la evaluación que alcanzan en la presentación y defensa del trabajo final. Debe predominar la autoevaluación y la coevaluación.

Bibliografía

1. Alonso, L. A. et al. (2010). La empresa como contexto socioeducativo para la formación laboral en la Educación Especial, Técnica y Profesional. – Soporte magnético. – CENFOLAB. UCP, Holguín.

2. Castillo, A. et al. (2012). Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) Economía y Desarrollo, vol. 148, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 94-123. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

3. Chávez, R. y Sajardo, A. (1999). Inserción laboral. España: Universidad de Valencia. Recuperado de www.uv.es/sajardo/RVEAinsercion-laboral.pdf.

4. De la Concepción Lacavex Berumen, María A. (2013). Capacitación y adiestramiento para el trabajo en el Derecho Mexicano. Revista de Derecho de la Pontifica Universidad Católica de Valparaíso XLI (Valparaíso, Chile. pp. 85-105. 32013

5. Fernández, M. (2011). Procedimiento para la preparación de cuadros y reservas en el puesto de trabajo, en la Dirección Provincial del BANDEC, Las Tunas. Tesis de Maestría. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.

6. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 31. Extraordinaria de 30 de mayo de 2014.Sitio Web: http://www.gacetaofiial.cu/. La Habana. Cuba.

7. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 27. Extraordinaria de 28 de mayo de 2018.Sitio Web: http://www.gacetaofiial.cu/. La Habana. Cuba.

8. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 13. Decreto Ley No. 350 de 2017.Sitio Web: http://www.gacetaofiial.cu/. La Habana. Cuba

9. Ley no. 116. Código de trabajo. Capítulo I, Disposiciones Generales. Sección Primera.

10. Lay, M. T. (2004). Propuesta de un modelo general para la capacitación de directivos y reservas en la empresa Pecuaria Martí. (Tesis de doctoral inédita). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.

11. López, M.J. (2020). La capacitación profesional en el sector agropecuario. (Tesis doctoral inédita). CENFOLAB. Universidad de Holguín. Cuba.

12. Martinez, O. et al. (2020). La estrategia: fundamentos de un resultado científico. Opuntia Brava, 12 (3) abril-junio. Recuperado de http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/738/738

13. Sotomayor, H. M. (2016). La tutoría a los especialistas en adiestramiento laboral en la EIPHH, RAUDAL. Trabajo Profesional de Especialidad de Postgrado en Gestión y desarrollo de la formación laboral. Centro de Estudios para la Formación Laboral. Universidad de Holguín. Cuba.

14. Werther. W. y Davis. K. (2008). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (pp. 252 - 280). México: McGrawHill.

DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TURQUINO HOLGUIN

DIAGNOSIS TO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BUSINESS UNIT OF BASE TURQUINO HOLGUIN

AUTORES:

Lic. Adelvis Rodríguez Berbén[23]
Ing. Amibian Romero Matos[24]
Ing. Vivian V. Martínez Landrove[25]

RESUMEN

Las entidades empresariales cubanas enfrentan el gran desafío de desarrollarse en un entorno dinámico y altamente competitivo el que demanda conocer: productos, procesos, métodos organizativos de excelencia. Por tanto es fructífero valorar el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad permitiendo afrontar estos retos desde una perspectiva estratégica.

El trabajo se realiza en la Empresa de Conservas y Vegetales Turquino Holguín, con el propósito de diagnosticar el sistema de gestión de la calidad que presenta la entidad, teniendo presente la Norma Cubana ISO 9001: 2008, así como valorar el funcionamiento de los elementos que estructura la Gestión Estratégica de la entidad como proceso rector y punto de partida de la gestión de calidad, se trabaja en la implantación de un Sistema de Gestión Integrado en la Empresa Turquino Holguín para el año 2023.

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, y el método de expertos para la validación del procedimiento propuesto.

Se trabaja en la recopilación de información, entrevistas directas, tormenta de ideas, revisión de documentos y observación directa entre otras fuentes de gran utilidad para la realización de esta investigación.

Palabras claves: gestión de la calidad, empresa, norma cubana, gestión de la calidad

SUMMARY:

Cuban business entities face the great challenge of developing in a dynamic and highly competitive environment that demands to know: products, processes, organizational methods of excellence. Therefore, it is fruitful to evaluate the development of the Quality Management System, allowing us to face these challenges from a strategic perspective.

[23] Empresa de Conservas y Vegetales.UEB Turquino. Holguín, Cuba beby661214@nauta.cu
[24] Empresa de Conservas de Vegetales. UEB Turquino, Holguín, Cuba amibian@turquinohlg.alinet.cu
[25] Empresa de Conservas y Vegetales.UEB Turquino. Holguín, Cuba vivian@turquinohlg.alinet.cu

The work The work is done in the Company of Canned and Vegetables Turquino Holguín, with the purpose of diagnosing the system of quality management that presents the entity, taking into account the Cuban Norm ISO 9001: 2008, as well as to assess the functioning of the elements that structure the Strategic Management of the entity as a process guiding and starting point of the management of quality, we are working on the implementation of an Integrated Management System in the Company Turquino Holguin for the year 2023.
For the development of the study, theoretical and empirical methods were used that contributed to the fulfillment of the proposed objective, among which we can mention: documentary review, historical–logical, analysis–synthesis, inductive-deductive, systemic–structural, observation and teamwork, and the expert method for the validation of the proposed procedure.
We work on the collection of information, direct interviews, brainstorming, document review and direct observation among other sources of great use for the realization of this research.
Keywords: quality management, company, cuban norm y, quality management

INTRODUCCIÓN

El estudio del proceso de gestión de la calidad en la empresa de Conservas de Vegetales Turquino Holguín, permitió identificar el siguiente problema científico: El enfoque de gestión de la calidad aplicado en la empresa no contribuye a la adopción de esta como valor cultural, lo cual afecta los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.
Para hallarle solución a este problema se define como hipótesis: Si se diseña un modelo de gestión de la calidad, con un enfoque axiológico, para la empresa de Conservas de vegetales Turquino Holguín que tenga en cuenta la interdependencia e integración de los procesos de la gestión empresarial y privilegie un concepto de liderazgo centrado en el personal y la satisfacción del cliente, condicionado por la acción de todos los directivos con respecto al fomento de la calidad como valor cultural, será posible elevar la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Se define como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de la calidad para la empresa de Conservas de vegetales Holguín, que se base en el liderazgo como valor instrumental para contribuir a adoptar la calidad como valor cultural de la organización. Se logró estructurar, mediante aproximaciones, un modelo basado en el Liderazgo como valor instrumental que al influir sobre el personal a través de la gestión de los procesos y el enfoque al cliente contribuye a que la calidad se adopte como valor de la cultura empresarial. Al ser aplicado a la empresa contribuyó a elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial

Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana favorecen y exigen, al mismo tiempo, la preocupación por la Calidad en las empresas de servicios. De esta manera la calidad es un factor que les impone la sociedad, lo exige el mercado, lo demanda el cliente, y de ella depende, en gran medida, el éxito y crecimiento de toda entidad.

La actividad de proyectos, diseños y otros servicios técnicos en Cuba, la realizan decenas de entidades de diversos ministerios que conforman el Frente de Proyectos, que, al igual que el resto de las empresas cubanas, están inmersas en un gran esfuerzo para mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE), que traza como objetivo central: incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Desde una perspectiva tradicional, se ha propuesto la división de la empresa en subsistemas funcionales: Producción, Financiación, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Personal, etc. , esto lleva a suponer que tales subsistemas equivalen, de facto, a funciones y constituyen unidades con una cierta personalidad propia y una relativa independencia, aunque están en continua interacción.

En esta tarea de interconexión juega un papel decisivo la calidad, al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de gestión a través, precisamente, de la gestión de la calidad.

A pesar de que se han logrado avances en el proceso de integración de la calidad a la gestión empresarial general, predomina el enfoque técnico hacia ésta y se soslaya su papel como función de dirección, lo cual influye en que no forme parte aún de los valores de todos los miembros de la organización y no se conciban productos y servicios en correspondencia con los niveles de satisfacción esperados.

Tampoco se aprecia la conducción de este proceso por los directivos de manera que se estimule el aprendizaje en éstos que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural de la organización.

Al consultar en la bibliografía disponible los modelos propuestos para su aplicación práctica en empresas de servicios, se percibe que, en general, adolecen total o parcialmente de limitaciones relacionadas con la falta del tratamiento del rol del liderazgo como valor instrumental en la gestión y logro de la calidad, al tiempo que no se aborda el significado de la calidad como valor de la cultura organizacional.

No se expresa explícitamente el reconocimiento acerca de la necesidad de identificar los procesos clave; tampoco se exploran todas las vías posibles mediante las cuales se puede involucrar a las personas en un proyecto de mejora continua, ni se sugiere un procedimiento de intervención adecuado para empresas que sirven de base en el presente estudio, aunque se declara la necesidad de lograr un cambio cultural.

Las evidencias objetivas estudiadas acerca de las vías y métodos que pueden emplearse para conseguir cada uno de los aspectos que se señalan, incluidas las fuentes consultadas sobre experiencias y aplicaciones prácticas en empresas de servicios, no precisan las particularidades que pueden apreciarse en el caso de las empresas objeto de estudio.

DESARROLLO

En el camino hacia la obtención de resultados en la gestión de la calidad han jugado un importante papel las normas de la serie ISO 9000, las cuales están redactadas en términos de los objetivos del sistema de gestión de calidad (SGC) que se va a definir, pero no establecen, de manera general, la forma en que se deben alcanzar estos objetivos, sino se deja esa opción a la dirección.

La Ley 116 Código del Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales establece en el artículo 2 inciso e) el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación, en las condiciones específicas que establece la legislación.

Partiendo de que la capacitación es vista como un proceso dinámico diseñado para cubrir o suplir necesidades de conocimiento en función de perfeccionar el desempeño de funciones que garantizan mayor eficiencia y eficacia; y que el programa es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados el que constituye en sí, una herramienta para lograr que el personal adquiera estos conocimientos, es que la autora de la presente investigación se tuvieron en cuenta los pasos para planear un programa de capacitación exitoso concebido por José Manuel Vecino, Gerente de Job Management Vision.com, de Colombia en cuanto a cómo se describe a continuación:

Diagnóstico: Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.

Intervención: Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.

Comprobación: Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.

Evaluación: Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

CONCLUSIÓN

Dicho esto se considera que al desarrollar el concepto de calidad en los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Turquino mediante un programa de capacitación, se contribuirá en gran medida a formar en ellos la cualidad laboral responsabilidad y dentro de ésta la disciplina. Es por lo antes expuesto resulta oportuno y pertinente el desarrollo de la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Llanes Font, M.; Moreno Pino; M.R. y Lorenzo Llanes. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. ¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y liderazgo. Editorial Conciencia: Holguín.

Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. La Habana: Cuba.

Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad—Requisitos. La Habana: Cuba.

Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis doctoral. Universidad de Holguín.

Kwan Chung, C.K. y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. ACADEMO (Asunción): Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Julio-Diciembre 2018

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL PAN EN UNA PANADERÍA CON FIN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD

ORGANIZATION OF THE WORK OF THE PRODUCTION PROCESS OF BREAD IN A BAKERY WITH AN AIM TOWARDS THE SATISFACTION OF SOCIETY

AUTORES:

Yailis Justiz Laurencio [26]

Leudis Orlando Vega de la Cruz [27]

RESUMEN

La organización del trabajo es uno de los temas destacados en los estudios de distintas ciencias: economía, sociología, ergonomía, psicología organizacional, ingeniería y otras; lo que se debe a la preocupación por buscar una correspondencia entre los resultados productivos y el rendimiento de la fuerza de trabajo. El presente trabajo se realizó en la Empresa Productora de Alimentos: Panadería El Buen Gusto. La investigación tuvo como objetivo principal diagnosticar y proyectar soluciones al problema vinculado al trabajo de los operarios en el proceso de producción del pan, a fin de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de los mismos, así como elevar la calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral; utilizando para ello el Método General de Solución de Problema y principios, métodos, técnicas y herramientas de la ingeniería de Métodos, Ergonomía y otras materias que contribuyan a ello recibidas hasta el momento.

Palabras Clave: organización del trabajo, productividad, ergonomía, metodos de trabajo

ABSTRACT

The organization of work is one of the outstanding topics in the studies of different sciences: economics, sociology, ergonomics, organizational psychology, engineering and others; which is due to the concern to find a correspondence between the productive results and the performance of the workforce. The present work was carried out in the Food Production Company: El Buen Gusto Bakery. The main objective of the research was to diagnose and project solutions to the problem related to the work of the operators in the bread production process, in order to increase their efficiency, effectiveness and productivity, as well as to improve the quality of life at work. and job satisfaction; using for this the General Method of Problem Solving and principles, methods,

[26] Estudiante de 3er año de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín yaylisjl@uho.edu.cu

[27] Doctor en Ciencias Técnicas. Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguínleovega@uho.edu.cu

techniques and tools of engineering Methods, Ergonomics and other subjects that contribute to it received so far.

Keywords: organization of work, productivity, ergonomics, work methods

INTRODUCCIÓN

En el análisis de cada uno de los componentes de seguridad económica-social, las demandas de reservas materiales juegan un papel principal en el logro y preservación de estos. El incremento, conservación y control de las reservas materiales, es una condición indispensable para mantener los niveles alcanzados en la seguridad económica-social. El incremento de las reservas materiales, así como sus condiciones de almacenamiento redundarán en un funcionamiento eficiente de la economía y en garantizar también la invulnerabilidad militar.

El camino viable es vivir de la ciencia, de los servicios especializados y de todas las posibilidades que da hoy la inversión del capital humano (Machado,2021; Meza, 2021; Zayas Sabatela, 2021 y Ruiz-Meza, 2021). La seguridad económica-social es la condición necesaria alcanzada por el país en correspondencia con su potencial económico-social, que le permite garantizar un desarrollo sostenible; sustentando, por una parte, en los esfuerzos propios, la eficiencia, eficacia y el control económico y financiero y, por otra, en sus niveles de solidaridad, justicia social, igualdad de oportunidades, acceso a la cultura general integral y el humanismo, pese a los riesgos, amenazas y agresiones internas y externas.

El Ingeniero Industrial puede crear empresas de producción y servicios o de bienes, asociándose interdisciplinariamente con otros profesionales tendiendo al mejoramiento continuo. Como ingeniero, será capaz de diseñar, rediseñar, especificar, montar y administrar los sistemas de producción de bienes y/o servicios. Estos deben tener los conocimientos necesarios sobre la actividad económica-social para satisfacer las demandas en interés de la defensa, adecuado para proceder en situaciones excepcionales. De ahí la importante participación de los estudiantes en la Práctica Laboral Investigativa II en los sectores industriales a partir de las exigencias de la actualización del modelo de desarrollo económico y social del país.

La Empresa Productora de Alimentos se encuentra exenta de esta situación, y es por ello que surge la necesidad de realizar un estudio de organización del trabajo, donde se van a fortalecer los procesos tributarios que allí se ejecutan. La investigación propone como objetivo diagnosticar y proyectar soluciones a un problema vinculado al trabajo e las personas en el proceso de producción del pan de la Canasta Básica, a fin de incrementar la eficiencia, eficacia, y productividad de los mismos, así como elevar la calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral; utilizando para ello el Método General de Solución de Problemas, y principios, métodos, técnicas y herramientas de la Ingeniería de Métodos, Ergonomía y otras materias recibidas hasta el momento que contribuyan a ello.

MÉTODOS

Los seis pasos para la solución de problemas, a menudo se muestran como segmentos de una rueda. Aunque sus pasos están numerados, los grupos pocas veces avanzan ordenadamente del uno al seis sin intercalar, volver atrás y revisar en varias ocasiones los primeros pasos.

Paso 1. Identificación y selección del problema

La definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible. No debe contener ni causas ni soluciones. Para contrapesar el "como realmente existe" se especificará una condición deseada, una descripción del estado que se desea alcanzar mediante la solución del problema. La especificación del objetivo a menudo ayuda a proporcionar un enfoque y una dirección.

En esta etapa también pueden ser utilizados, con igual finalidad de obtención de consenso, otros instrumentos como son la votación ponderada, las comparaciones apareadas, el costo-beneficio y las hojas de balance.

Formular la condición deseada. Una vez definido(s) y seleccionado(s) el (los) problema(s) se procede a plantear cual es la condición deseada, es decir, el estado en que debe(n) estar la(s) situación(es), una vez solucionado(s) dicho(s) problema(s).

Paso 2. Análisis del problema

Para el desarrollo de este paso la obtención de datos e informaciones son un elemento fundamental. La confianza en datos, en oposición a las opiniones, es uno de los grandes pilares en que se sustenta el proceso de solución de problemas. Toda la recolección y el análisis de los datos se basan en dos preguntas aparentemente simples:

- ¿Qué quiere usted conocer?
- ¿Cuándo lo conozca qué va a hacer?

Debemos recordar siempre que los datos deben constituir la base de nuestras acciones. Habitúese a discutir un problema sobre la base de los datos y respetar los hechos evidenciados por estos. Explique el propósito de la recolección de datos. Solo entonces pueden determinarse el género de datos que deben ser recogidos y las comparaciones necesarias. Lo esencial en esta etapa es la ingeniosidad y la voluntad para la recolección de datos. La clave de la solución está en la habilidad que se tenga en la recolección de datos. El análisis del problema se realiza a través del siguiente procedimiento:

- Confirmación de que el problema existe realmente.
- Se deben identificar y recoger los datos requeridos para confirmar que el problema identificado es real.
- Los mismos datos pueden también indicar cuándo y dónde el problema es más grave.

a) Presentación gráfica de los datos.

b) Esta forma de presentación de los datos permite, especialmente a las personas que trabajan en grupos, usar la información con mayor facilidad.

c) Identificación de las causas potenciales. Las técnicas más utilizadas en este paso son:

5. Análisis Causa-Efecto
6. Escritura de ideas Análisis del problema ¿Qué impide adentrarse en el problema?
7. Busque información, recopile datos para confirmar que el problema existe.
8. Los mismos datos pueden también indicar cuándo y dónde el problema es más grave.
9. Cambie la ubicación del problema (individuo, grupo, situación) para adentrarse más en este.
10. Identifique las causas potenciales y seleccione las más importantes para su verificación No se debe pasar por alto los aspectos positivos que están contenidos en el problema. Revise la definición del problema.

Paso 3. Generación de soluciones potenciales

A menudo es útil comenzar la búsqueda de soluciones revisando la definición del problema y la "condición deseada" del paso 1, y los datos recogidos y analizados en el paso 2. Para esto podemos hacernos las preguntas siguientes:

11. ¿Cómo pueden eliminarse las causas del problema?
12. ¿Cómo pueden reducirse las fuerzas negativas?
13. ¿Cómo pueden aumentarse fuerzas positivas?
14. ¿Qué otras ideas novedosas pueden hacer desaparecer el problema?

En este paso lo más importante es tener muchas ideas relacionadas con las preguntas anteriores. Generación de soluciones potenciales.

15. ¿Cómo pudiéramos hacer el cambio?
16. Generar ideas, tantas como sean posibles, que conduzcan a soluciones
17. Utilice la experiencia pasada
18. Esclarezca las sugerencias
19. Haga participar a personas ajenas al grupo
20. Comparar las soluciones potenciales con los pasos 1 y 2.

Paso 4. Toma de decisiones y planes de acción

La calidad de la decisión tomada en este paso depende mucho de los criterios utilizado para evaluar las diversas soluciones potenciales identificadas y esclarecidas en el paso anterior. Por consiguiente, estos criterios se determinarán y aplicarán cuidadosamente a esas posibles soluciones para evaluar y determinar las más apropiadas de acuerdo al problema, utilizando además instrumentos para acercarse al consenso y llegar a la selección de la "mejor" solución o conjunto de soluciones. Para evitar la "parálisis por análisis" no se detenga en las pequeñas diferencias entre las opciones de solución. Al planear la puesta en práctica, haga todo lo posible por asegurarse de que el plan trabajará bien: conozca los detalles, anticípese a los obstáculos, determine qué acciones son decisivas, desarrolle planes de contingencia y reduzca los riesgos al mínimo.

Paso 5. Implementación de la solución

Después de completar los cuatro pasos del proceso de solución de problemas, la aplicación de la solución escogida debe constituir un paso relativamente directo. Sin embargo, es en el trayecto entre

el planeamiento y la puesta en práctica donde fracasan muchas aparentemente “buenas” soluciones ya que:

- El planeamiento se confunde con el pronóstico
- Las conjeturas sobre el tiempo son optimistas
- No se han elaborado planes de contingencia
- El plan no se comunica o actualiza apropiadamente
- No se logra el compromiso necesario.

La característica fundamental del quinto paso es la atención permanente para que se lleve a cabo lo que se ha planeado. Se debe dividir la ejecución en etapas controlables para su monitoreo. Para lograr la implementación se debe tener en cuenta el efecto de la resistencia al cambio.

Paso 6. Evaluación de la solución

Este sexto paso del MGSP hace del método un “círculo cerrado”. Solamente se puede “cerrar el círculo” en el proceso global de solución de problemas al evaluar los resultados. ¿Qué diferencia existe entre lo que es y lo que debe ser? Retornando a nuestra definición de un problema como la brecha que separa un estado actual de un estado deseado. Si se elabora una definición específica de su objetivo - las condiciones que usted tomaría como pruebas de que el problema ha sido resuelto - entonces usted sabe cómo evaluar los resultados obtenidos. La solución de problemas con círculo cerrado incluye en uno de sus pasos el proceso de evaluación para asegurarse de que el problema ha desaparecido. La importancia del método de círculo cerrado para la solución de problemas se evidencia cuando se reconoce un cambio de la circunstancia, de la situación, de las personas y de sus preferencias y valores. La etapa de evaluación de los resultados de sus acciones culmina directamente donde comienza la etapa de identificación, la cual da lugar a un nuevo ciclo de solución de problemas.

RESULTADOS

La investigación se desarrolló en la Empresa Productora de Alimentos, nombrado este centro. Es imprescindible para esta entidad satisfacer las necesidades alimentarias siempre crecientes de pan, dulces, caramelos y productos derivados del agro para la Canasta Básica de la Población, así como las producciones con destino a la merienda para la Educación, Salud y otros con una tecnología tradicional, un colectivo de trabajadores entusiastas y emprendedores, quienes han hecho suya la filosofía de servir al pueblo incondicionalmente y para ello labora, distribuye y comercializa productos de acuerdo a sus características y sus normas.

Paso 1: Selección el problema objeto de estudio y su justificación, estado deseado.

Durante toda la investigación y a partir de los problemas listados se comprobó el problema principal del proceso productivo a través del Voto Ponderado (Tabla 1), siendo este la deficiente calidad del pan de la Canasta Básica.

Tabla 1. Voto ponderado

Problemas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Total
Mala calidad del pan en la panadería	2	3	3	2	3	3	2	3	21
Deficiente organización del trabajo en la panadería	2	1	1	2	1	1	2	1	11
Falta de control de los directivos	1	1	1	1		1	1	1	7
Bajo compromiso con los trabajadores por parte de los directivos	1	1	1	1		1	1	1	7

Conociendo el problema principal y causante de quejas por parte de los clientes, se proyecta el estado deseado de este proceso de producción, su prioridad actual en la unidad empresarial consiste en mantener la calidad de las ofertas incluyendo en esta el correcto gramaje de cada uno.

A partir de los problemas antes mencionados da lugar a la insatisfacción laboral con que se labora el pan, pues muchos procesos, hasta el conformado del mismo es de forma manual, siendo claro que, si los ánimos y de los trabajadores no están elevados, la calidad del resultado de sus manos tampoco. También influye en estos el ruido, que causa molestias y fatiga mental a los operarios. Además, sin los dispositivos de control de la temperatura y el tiempo del horno para la correcta cocción del pan se dificulta la calidad del mismo. Todos los problemas planteados se dirigen a un mismo resultado y en el cual la entidad no ha podido cumplir, el cual es el incumplimiento del gramaje y la mala calidad del producto terminado.

Paso 2: Analizar causas que inciden en el problema seleccionado

Para poder analizar las causas que inciden en la deficiente calidad del pan de la canasta básica en la panadería, uno de los primeros pasos es caracterizar el uso del balance de carga y capacidad para el cálculo del número de trabajadores necesarios y de las posibilidades productivas de un proceso. El estudio a lograr que en cada una de las operaciones las capacidades instaladas puedan asumir la carga actual o proyectada, según sea el caso, es decir, que se dispongan de la fuerza de trabajo necesaria para enfrentar las tareas sin que constituyan ningún tipo de restricción.

En el primer proceso, el de mezclar, cuenta con una capacidad total de 3 040 500 U/JL y con una capacidad unitaria de 3 040 500 U/JL-equipo. La segunda operación tiene una capacidad total de 1 303 000 U/JL y una capacidad unitaria de 1 303 000 U/JL-obrero. La operación de sobado cuenta con capacidad total de 2 533 000 U/JL y 2 533 000 U/JL-equipo de capacidad unitaria. La operación de picar, bolear, empañar y colocar en bandejas tiene una capacidad total de 85 050 U/JL y 14 175 U/JL-obrero. El proceso en la estufa cuenta con una capacidad total de 17 010 U/JL y 17 010 U/JL-obrero y la operación donde se hornea las bolitas de masa de pan tiene 42 525 U/JL de carga total y 42 525 U/JL-obrero. La operación 7 (Sistema de enfriamiento) está balanceada.

A partir de aquí da paso a conocer las cargas de cada operación, siendo iguales todas, desde la salida del almacén hasta el almacén de productos terminados. Se efectuó la comparación entre carga y capacidad (ver Anexo 9). Quedando la Carga1 (primera operación) balanceada a la Capacidad total1 (primera operación) y las demás cargas subutilizadas. A partir de estas comparaciones se pudo llegar al cálculo de la fuerza de trabajo y los equipos necesarios.

Mediante la realización de estos cálculos se comprueba por cada operación la fuerza de trabajo y los equipos requeridos:

- Operación 1 (decidir sobre los equipos): se tienen actualmente 1 equipos, para el plan se requieren 0,032, por lo que se decide mantener 1 equipos.
- Operación 2 (decidir sobre los obreros): se tienen actualmente 1 obreros, para el plan se requieren 0,0075, por lo que se decide mantener 1 obreros.
- Operación 3 (decidir sobre los equipos): se tiene actualmente 1 equipo y para el plan se requieren 0,0038, por lo que se decide mantener 1 equipo.
- Operación 4 (decidir sobre los obreros): se tienen actualmente 6 obreros, pero para el plan se requieren 0,69, si se decide poner 6 obreros en este puesto existe un sobregasto de recursos, ya que se tendría 5 obreros subutilizados con solo el 0,31 de su tiempo aprovechándose.
- Operación 5 (decidir sobre los equipos): se tiene actualmente 1 equipo y se requiere para el plan 0,58, por lo que se decide mantener 1 equipo.
- Operación 6 (decidir sobre los equipos): actualmente se tiene 1 equipo y se requiere para el plan 0,23 decidiéndose mantener 1 equipo.

Se decidió mantener en las operaciones 1, 2, 3, 5 y 6 el número de obreros y equipos, mientras que en la operación 4 se disminuyó el número de obreros a 1 si se trabaja las 8 horas, debido a la escases de materia prima que no permite trabajar este tiempo y a la hora de entrega del producto terminado se dispone de 4 trabajadores en esta operación. Los otros dos pudieran apoyar este trabajo creando dos turnos para ellos. Encontrándose como otra causa los procesos subutilizados.

Es necesario también analizando la división y cooperación del trabajo, definiendo la división del trabajo como la distribución del contenido del proceso de trabajo entre los trabajadores y la cooperación como la forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción. De modo que realmente la división y la cooperación del trabajo constituyen una unidad dialéctica; no tiene sentido la una sin la otra; han de ser un solo haz y por ello se tratan como un solo elemento de la organización del trabajo. Teniendo en cuenta las observaciones directas y el grado de participación de los trabajadores este se cumple en la entidad.

Otro paso fundamental a tener en cuenta es el diseño de la distribución en planta, cualquier cambio en el proceso de producción para conseguir mejorar la productividad es difícil de entender si no va acompañado del estudio, diseño y la definición de la mejor distribución en planta, ya que esta resulta vital e imprescindible, para que exista un excelente flujo de materiales, entendiendo por flujo de materiales el movimiento de las personas, materiales, documentación, etc, el cual ha de ser lógico,

con una coherencia que les haga avanzar sin desvíos excesivos o acaparamientos de espera. Por lo general la mayoría de las distribuciones en plantas, se diseñaron eficientemente para las condiciones de inicio o de arranque de la empresa; sin embargo, a medida que la organización ha ido creciendo y se ha tenido que adaptar a los cambios internos y externos, surge como mayor necesidad la distribución en planta correcta en el proceso productivo, teniendo en cuenta las máquinas, las personas, los materiales, etc.

El objetivo de una nueva distribución en planta, no es otro que el de encontrar la forma más ordenada de los equipos y áreas de trabajo para producir de la forma más económica y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que realiza el trabajo. De forma más detallada, podríamos decir que este objetivo se alcanza a través de la consecución de hechos y beneficios como:

2. Disminución de los cuellos de botellas, de las congestiones, espera de productos intermedios, materiales, debido al flujo del producto. Este se inicia y se termina.
3. Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad. Supervisión de áreas ocupadas innecesariamente, con materiales obsoletas, que en muchas ocasiones están en los lugares más vitales.
4. Disminución de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
5. Reducción del trabajo administrativo e indirecto. Menos papeles debido a la concentración de las personas y procesos.
6. Mejora de la supervisión y control, justo a tiempo con reducción de productos defectuosos.
7. Disminución de material defectuoso o de no calidad, al haber menos material en curso.
8. Mayor facilidad y flexibilidad de ajuste a los cambios de condiciones o trabajo.
9. Reducción del material en proceso.
10. Reducción del riesgo para la salud y disminución de accidentes.
11. Disminución del tiempo de fabricación y por consiguiente incremento de la producción con los mismos recursos.
12. Aumento de la satisfacción personal, por aumentar la seguridad y disminución de accidentes.
13. Mejora de plazos de entrega por producir más rápido.
14. Incremento de la productividad y disminución de los costos.

Durante el proceso productivo se evidencian otros factores causales que inciden en el problema principal. Al empezar la elaboración del pan de la Canasta Básica, al mezclar los ingredientes, la mezcladora comienza a producir un ruido incomodo que afecta a los operarios y trabajadores hasta el área de administración. Por la gran utilización de este equipo el área de trabajo en la mayoría de sus procesos convive con dicho ruido, declarado por los operarios en entrevistas informales que cuando llegan al hogar todo a su alrededor le resulta incómodo y no cesa el estrés mental. Solo descansan del molesto sonido en el proceso de fermentación, en el cual deben esperar dos horas para continuar el proceso de elaboración del pan.

Otros factores causales relacionados con la materia de Ergonomía están en la zona microclimática, la cual es crítica por calor, incidiendo igualmente en todos los procesos de producción y afectando el bienestar del trabajador. Durante el proceso de hornear las bolitas de masa de pan, se evidencian las afectaciones por parte de los dispositivos de control en mal estado técnico, afectando dicho proceso.

Determinando de estos pasos mediante el diagrama Causa-Efecto (Figura 1) y se determinaron mediante revisión de documentos, observación directa, entrevistas, encuestas informales y revisión del balance.

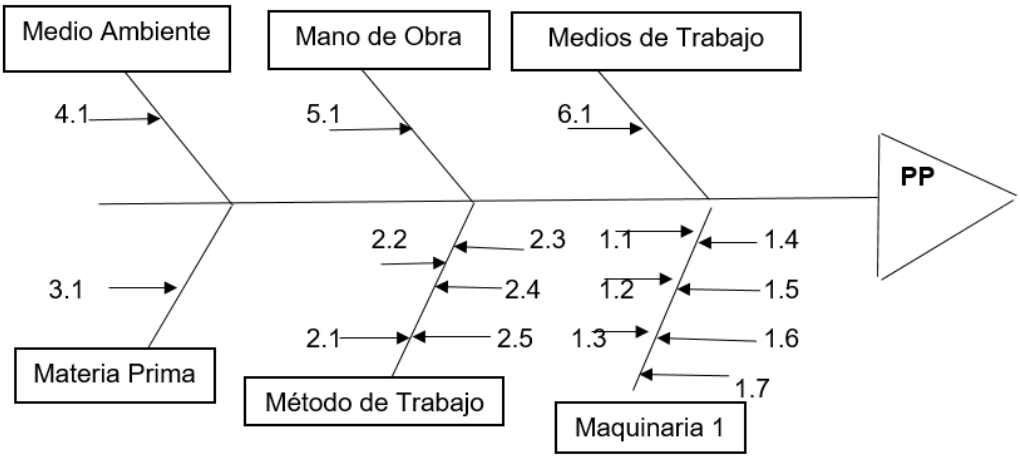


Figura 1. Diagrama Causa Efecto

Leyenda:

PP: Deficiente calidad del pan

1. Maquinaria:

1.1 El horno no posee los dispositivos de control de la temperatura, ni del tiempo.

1.2 El filtro del horno, no funciona por lo que el petróleo sale crudo creando una capa de tizne negro en su interior. Esto podría causar la absorción por la masa de partículas contaminantes.

1.3 No existe una maquina conformadora de las bolitas de masa de pan con el peso correcto que está regido cada uno.

1.4 Existen dos extractores en el área laboral, pero ninguno funciona.

1.5 La mezcladora tiene un problema técnico que no ha sido arreglado y esta causa un ruido inaceptable para los obreros.

1.6 No ha mantenimientos consecutivos de los equipos de trabajo

1.7 Bajo aprovechamiento de utilidad de estufa.

2. Método de trabajo

2.1 Existe un solo turno de trabajo y solo cuentan con un día de descanso que es rotado por ellos mismos.

2.2 No está bien definido la norma de rendimiento.

2.3 El pan no cumple con la Norma Cubana 1111

2.4 No se aprovecha el 100% de la jornada laboral.

2.5 Existencia de procesos subutilizados

3. Materia Prima:

3.1 Debido a la escasez de materia prima no se aprovecha al 100% la jornada laboral.

4. Medio Ambiente:

4.1 Constantes quejas por parte de los operarios por el calor existente en el área de trabajo.

5. Mano de Obra:

5.1 No tienen alimentación asignada ni se les paga por esta.

6. Medio de Trabajo:

6.1 Los uniformes de trabajo no son brindados a los trabajadores hace dos años.

Paso 3: Proyección de la solución y su implementación:

A partir de las causas que inciden en el problema investigado, se propone una o varias soluciones para cada causa, seleccionando aquellas que sean factibles aplicar en las condiciones actuales que enfrenta con rigor nuestro país, con el fin de diseñar la mejor solución para el problema estudiado y proyectar la implementación de la misma, reflejado este en un plan de acción vinculado al proceso de producción.

Empezando a describir las soluciones para las causas señaladas:

1. El horno requiere de un cambio de piezas, es decir un dispositivo de control que regule correctamente la temperatura y el tiempo, igualmente requiere la incorporación de un filtro para limpiar el combustible del equipo.
2. Debido a la inexistencia de una máquina boleadora en la entidad se propone a la dirección de la Empresa Productora de Alimentos la necesidad de la adquisición de este equipo para cumplir con el gramaje requerido por la norma 1111.
3. A raíz de las constantes quejas por parte de los operarios a causa del calor existente en el área de trabajo se propone arreglar los extractores que esta fuera de servicio además de añadir un sistema de ventilación en esta área.
4. El ambiente laboral es afectado a causa de sonidos extremos provocados por una falla en la máquina mezcladora proponiendo como solución aplicar un mantenimiento a este equipo de forma rápida antes de que cause daños severos a los trabajadores.
5. Como parte de la investigación de proyectar soluciones al problema vinculado en el proceso productivo a fin de elevar la calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral se sugiere aumentar la fuerza de trabajo solicitando un personal calificado y capacitado en la oficina de RRHH central, con estos disminuiría la sobrecarga física a los trabajadores resultando esto un aumento de la eficiencia en el trabajo.
6. Como es un deber de los trabajadores hacer uso correcto de los medios de seguridad y salud en el trabajo como los uniformes también es un derecho que se le haga entrega de estos que no es así desde hace 2 años por eso se propuso a la dirección de la entidad que se les haga entrega de estos medios de trabajo.

7. A pesar de no aprovechar el 100% de la jornada laboral es un derecho para los trabajadores que se les asigne alimentación la cual no es así en esta entidad, le damos como solución asignar un presupuesto destinado a cumplir con esta necesidad.
8. Para dar solución al problema de la existencia de procesos subutilizados se planteó la necesidad de plantear una nueva estrategia para conseguir mayor cantidad de materia prima, recurriendo a nuevos proveedores.

   Como parte del trabajo investigativo, se desarrollaron cálculos con las capacidades existentes en cada operación desde el punto de que la materia prima fuese mayor. Tomando de referencia la capacidad limitante de la operación 5 e igualándola a su carga, realizando así las comparaciones entre carga y capacidad, quedando las restantes cargas subutilizadas. Se realizaron los cálculos correspondientes al Almacén de salida de la materia prima, conociéndose que se pudiera utilizar de acuerdo a las capacidades existentes en el proceso productivo 1007.6 kg de harina, 20.15 litros de aceite, 0.80 kg de núcleo, 3.02 kg de levadura, 40.3 kg de azúcar y 20.15 kg de sal. Al llevar estas nuevas cantidades al área de producción del pan de 80g se obtiene en el almacén de productos terminados la producción final que planteamos anteriormente, 17 010 panes en la jornada laboral.

Conclusiones

La industria alimentaria impacta sobre el medio ambiente a través de las diferentes fuentes de contaminantes, de ahí que las modificaciones que se pretendan hacer en la misma deben integrar criterios tecnológicos, económicos y ambientales. La modificación tecnológica propuesta en el presente proyecto incrementa la eficiencia económica y la compatibilidad ambiental de la panadería a la vez que constituye un precedente para estudios ulteriores en las demás unidades de la empresa.

Es posible alcanzar resultados favorables desde el punto de vista económico y ambiental llevando a cabo acciones organizativas, que no implican gastos de recursos considerables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Machado, Ilma Ferreira E Gentil, Heloisa Sallesorganização Do Trabalho Pedagógico Em Escolas Do Campo Do Estado De Mato Grosso, Nos Anos De 1980 E 1990. Educação em Revista [online]. 2021, v. 37 [Acessado 18 Julho 2022] , e229231. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698229231>. Epub 30 Abr 2021. ISSN 1982-6621. https://doi.org/10.1590/0102-4698229231.

Meza, Luisa Ecaterina Villar, Crespo, Hugo F. Gutiérrez, & Kasano, Juan P. Matzumura. (2021). Valoración de Whatsapp para la comunicación y organización del trabajo grupal en médicos residentes. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, *21*(4), 790-797. https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i4.3884

Zayas Sabatela, Manuel de Jesús. (2021). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. *Cofin Habana*, *15*(2), e05. Epub 28 de julio de 2021. Recuperado en 18 de julio de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200005&lng=es&tlng=es.

Ruiz-Meza, José, Castellanos-Adarme, Mariel, Alzate-Ortiz, Faber, & Flórez-Gutiérrez, Alfredo. (2021). Aplicación del aprendizaje basado en problemas en el programa de Ingeniería Industrial: caso de estudio aplicado en el curso de Gestión de Cadenas de Suministro. *Revista científica*, (41), 169-183. Epub June 17, 2021.https://doi.org/10.14483/23448350.16248

IMPACTO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE NEGOCIOS LOGÍSTICOS (BPM)

AUTORES:

M en AN José Luis Morales Mondragón[28]

D en ED. Jenny Álvarez Botello[29]

RESUMEN.

Uno de los principales retos que tiene el campo de la logística es el de establecer criterios de sistematización de procesos para la implementación de estrategias en el abastecimiento de los materiales en un sistema productivo por ello los riesgos están identificados, se les ha asignado una probabilidad de ocurrencia y, se ha evaluado su impacto para el caso de que llegaran a suceder, se está en condiciones de priorizarlos. En general, la priorización se establece usando la valorización económica del impacto del riesgo (este valor se calcula con la fórmula indicada aplicado al modelo logístico). Otro método para priorizar, que es complementario al anterior, es presentar los riesgos al Comité del proyecto para que, según sus distintas visiones y experiencias, establezcan las prioridades. Este método tiene la ventaja de permitir consensuar opiniones distintas, teniendo en cuenta que la base de evaluación de riesgo es la percepción que tengan las personas del sistema logístico al respecto

Una vez identificados y evaluados los riesgos, es necesario buscar la manera de reducirlos o mitigarlos, es decir, hacer la gestión del riesgo. Es indispensable considerar que un riesgo no se puede eliminar, a lo mucho se reduce la probabilidad de ocurrencia. El costo del proyecto aumentará en la medida que se necesite reducir el riesgo.

Por lo anterior el BPM o sistema de gestión empresarial permite a las organizaciones establecer criterios de medición cada vez más eficientes y efectivas que permiten que la adecuación de programas de gestión empresarial se adapte al proceso productivo o la adecuación a un sistema de servicios.

[28] Universidad Autónoma del Estado de México ,Maestría en Administración de Negocios . mondragon46@hotmail.com

[29] Doctorado en Educación ,Universidad Autónoma del Estado de México .uapci.logística@gmail.com

Palabras Clave. Negocios, Procesos, Logística, Gestión, Recursos

ABSTRACT.

One of the main challenges in the field of logistics is to establish criteria for the systematization of processes for the implementation of strategies in the supply of materials in a productive system, therefore the risks are identified, they have been assigned a probability of occurrence and, its impact has been evaluated in the event that they happen, it is in a position to prioritize them. In general, the prioritization is established using the economic valuation of the impact of the risk (this value is calculated with the indicated formula applied to the logistic model). Another method to prioritize, which is complementary to the previous one, is to present the risks to the Project Committee so that, according to their different visions and experiences, they establish priorities. This method has the advantage of allowing different opinions to be agreed upon, taking into account that the basis of risk assessment is the perception that people of the logistics system have in this regard.

Once the risks have been identified and evaluated, it is necessary to find a way to reduce or mitigate them, that is, to carry out risk management. It is essential to consider that a risk cannot be eliminated, at most the probability of occurrence is reduced. The cost of the project will increase to the extent that it is necessary to reduce the risk.

Therefore, the BPM or business management system allows organizations to establish increasingly efficient and effective measurement criteria that allow the adaptation of business management programs to adapt to the production process or the adaptation to a service system.

Keywords. Business, Processes, Logistics, Management, Resources

INTRODUCCIÓN.

Otro gran reto es el enfrentar la constante deserción, el rezago y los bajos índices de eficiencia terminal principalmente en los niveles medio superior y superior cuyos aspectos dan como resultado un inadecuado aprovechamiento de los recursos y esfuerzos de los sujetos actores del que hacer docente - educativo, lo que algunos llamaran baja productividad.

Por lo anterior, la educación y específicamente la superior requiere revisión constantemente si se está cumpliendo con sus funciones de calidad, entendiendo esta como el mantenimiento y creación de espacios en forma adecuada para llevar a cabo la relación pedagógica eficiente, revisar si las condiciones son propicias para que se aprovechen de la mejor manera sus energías, conocimientos y experiencias, de tal manera que se requieren como mínimo dos condiciones para alcanzar dicha calidad educativa: Aprovechar de forma eficiente el capital humano (docentes - alumnos) y consecuentemente generar las condiciones para incrementar el esfuerzo hacia las tareas educativas

ya que si a los docentes como a los alumnos no les otorgan los medios necesarios o adecuados para el desarrollo de sus actividades en consecuencia su motivación hacia el trabajo estará también mermada, así mismo es necesario recordar un principio básico administrativo aplicable a todo "Administrar es hacer más con lo necesario, no es hacer más con menos".

A partir de este contexto, entonces la atención de forma personal hacia el alumno es de gran trascendencia, por lo que considerarlo como el actor principal del proceso enseñanza - aprendizaje – enseñanza, genera al mismo tiempo su constante necesidad de independencia para el logro de sus objetivos, su adaptación al ambiente escolar y al mismo tiempo incrementar sus habilidades de estudio, generando de manera gradual un trabajo autónomo, trayendo así una reducción en el índice de deserción y rezago o incremento en el aprovechamiento y retención estudiantil, de tal forma, que al crear e incorporar la figura del tutor académico, el papel docente adquiere un nuevo sentido, ya que este último deberá incidir en forma más significativa en la formación profesional y holística de sus alumnos.

Las actividades o tareas que se desarrollan en BPM se organizan en etapas, cada una con un enfoque específico. La primera es una etapa previa: Visión, y las otras cinco son cruciales para el proceso: Modelamiento, Simulación, Implementación, Monitoreo y Optimización, estas pueden ser aplicadas al área de logística en el proceso de enlace en la cadena de suministros.

Estas fases constituyen el Ciclo de Vida BPM, que es cíclico, lo que implica que al final de la última etapa (Optimización) se retoma la primera (Modelación), con el objetivo de hacer el proceso permanente, dinámico (como lo son las empresas), flexible (adaptable al cambio), que genere conocimiento nuevo (experiencias e información bien relacionada), y que garantice el mejoramiento continuo (al corregir lo que antes se estaba haciendo mal y realizar cosas nuevas que agreguen valor).

Es necesario implementar este modelo en la cadena de suministro donde se analiza la etapa de Visión, Modelamiento y Simulación, de éstas se desarrollarán las herramientas de apoyo para llevar a cabo estas fases del Ciclo de Vida de la Gestión de Procesos de Negocios (BPM) aplicado al ámbito de la logística.

Por lo anterior analizaremos el proceso de implementación del ciclo BPM al entorno logístico:

Visión.

La visión juega un papel importante como fase previa dentro del ciclo de vida de la gestión de procesos de negocios (BPM), ya que es donde se diseñan funciones (las funciones de negocio son actividades, acciones, pequeños procesos y operaciones), de modo que estén alineadas (busquen el cumplimiento) con los objetivos y estrategias que la organización tiene. Cada función es asociada con una lista de procesos.

Muchos profesionales de la metodología para la gestión de negocios indican que esta actividad previa también la analizan como fase de diseño, es importante tener en cuenta que, si el proceso ya existe, se debe de mejorar o bien rediseñar sino se crea este nuevo proceso teniendo en cuenta las funcionalidades, los que datos que utiliza, los beneficios que se obtienen y las reglas de negocio, no se puede crear sin razón.

Fase de Modelar.

En esta segunda etapa se modela un proceso de negocio y se definen mejoras a los procesos para optimizarlos.

Durante el proceso de modelado del negocio, se examina la estructura de la organización y se observan los roles en la compañía y como éstos se relacionan. También se examina el flujo de trabajo de la organización, los procesos principales dentro de la compañía y cómo trabajan.

Además, se deben examinar las entidades externas, cualquier individuo u otras compañías, y cómo interactúan con el negocio y observar las implicaciones de esas interacciones.

¿Por qué modelar el negocio en el ámbito de la logística?

Conocimiento de la visión organizacional.

Al construir un sistema de software, se puede usar el modelo de negocios para conocer y documentar qué hace la organización.

Reingeniería de procesos del negocio.

Uno de los principales artefactos del modelo de negocio es el flujo de trabajo de la organización. Con base a esto, el equipo de reingeniería de negocio puede examinar los diagramas y analizar posibles cambios de flujos de trabajo.

Entrenamiento.

Si un nuevo proceso es desarrollado o un nuevo miembro del personal acaba de ingresar al equipo, el resultado de esta fase de modelación puede servir como una herramienta de gran alcance para el entrenamiento. Estos diagramas simples indican claramente, cuáles son las responsabilidades de cada persona dentro del flujo de trabajo. Ayudan a asegurar que cada uno tenga una visión común de los procesos del negocio y de los papeles dentro de ellos.

Contexto para una solución de software.

El modelado del negocio puede ayudarnos a comprender el contexto del sistema que se está construyendo. Esto puede sonar trivial, puede tener consecuencias serias en el éxito o en la finalización de un proyecto de software. Si no podemos entender el negocio, se pueden presumir conceptos erróneos sobre qué debe hacer el software y cómo puede ser utilizado lo mejor posible

por la comunidad del negocio. El “mundo alrededor del sistema” es una consideración importante al construir software.

¿Cuándo será necesario hacer el modelo del negocio?

Si es necesario cuando:

Cuando el grupo de trabajo es nuevo en la organización.

Cuando la organización ha enfrentado un reciente proceso de reingeniería de negocios.

Cuando la organización está planificando un proceso de reingeniería de negocios.

Cuando el software a construir será utilizado por una porción importante de la organización.

Existen flujos de trabajo complejos dentro de la organización que no están documentados.

Cuando se es un consultor en una organización en la cual no se ha trabajado antes.

No es necesario cuando:

Cuando se tiene un conocimiento de la estructura de la organización, de las metas, de la visión y de los clientes/usuarios.

Cuando el software a construir será usado por una pequeña parte de la organización, y no tiene efectos en el resto del negocio.

Cuando los flujos de trabajo de la organización están bien documentados.

Cuando el tiempo lo permita, no todos los procesos tienen el tiempo necesario para completar un análisis de negocio.

¿Cuáles son los pasos para implementar esta fase dentro del ciclo de vida BPM?

Identificar y definir los procesos de negocio según los objetivos de la organización.

Definir un caso de uso del negocio para cada proceso del negocio (el diagrama de caso de uso del negocio muestra el contexto y los límites de la organización).

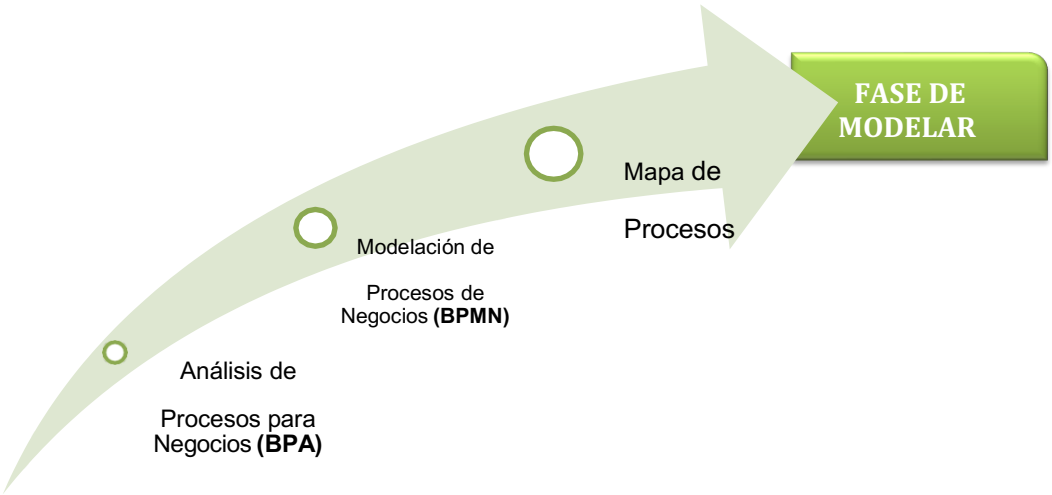
Identificar los roles implicados en los diferentes procesos del negocio (diagrama de roles)

Modelar el flujo de tareas asociado a cada procesos del negocios mediante escenarios (diagrama de secuencia) y diagramas de procesos (diagramas de actividades) que muestran la interacción entre roles para conseguir el objetivo.

Especificar las informaciones y actividades incluidas en cada diagrama.

Existen diferentes herramientas de apoyo para esta fase de modelación, pero las que creemos más relevantes a utilizar por su funcionalidad y su importancia son las que se representan a continuación en la siguiente figura.

Fig. 1. Herramientas de apoyo para la fase de Modelación.



Análisis de Procesos para Negocios (BPA).

Una operación se compone de procesos diseñados para añadir valor mediante la transformación de insumos en productos útiles. Las entradas pueden ser materiales, mano de obra, energía y bienes de equipo. Las entradas pueden ser un producto físico (posiblemente usado como una entrada a otro proceso) o un servicio. Los procesos pueden tener un impacto significativo en el rendimiento de un negocio, y la mejora de procesos, para mejorar la competitividad de una empresa.

El primer paso para la mejora de un proceso es analizarlo con el fin de comprender las actividades, sus relaciones, y los valores de métricas relevantes. El análisis del proceso generalmente implica las siguientes tareas:

Definir los límites del proceso que marca los puntos de entrada de las entradas y los puntos de salida de las salidas del proceso.

Construir un diagrama de flujo de procesos que ilustre las diversas actividades de los procesos y sus interrelaciones.

Determinar la capacidad de cada paso en el proceso. Calcula otras medidas de interés.

Identificar el cuello de botella, es decir, el paso que tiene la capacidad más baja.

Evaluar las limitaciones adicionales con el fin de cuantificar el impacto de los cuellos de botella.

Utilizarse el análisis para tomar decisiones operativas y para mejorar el proceso.

Diagrama de Flujo de Proceso.

Los límites del proceso se definen por los puntos de entrada y salida de las entradas y salidas del proceso. Una vez definidos los límites, el diagrama de flujo del proceso es una herramienta valiosa para la comprensión del proceso mediante elementos gráficos para representa tareas, flujos y almacenamiento. El siguiente es un diagrama de flujo para un proceso simple que tiene tres actividades secuenciales:

Los símbolos en un diagrama de flujo del proceso se definen como sigue:

Rectángulos: Representan tareas.

Flechas: Representar los flujos. Líquidos incluyendo el flujo de material y el flujo de información. el flujo de información puede incluir órdenes de producción e instrucciones. El flujo de información puede tomar la forma de una hoja de papel que sigue al material, o puede ser tendido separado, posiblemente antes que el material con el fin de preparar el equipo. El flujo de material, por lo general, se representa con una línea continua y el flujo de información mediante una línea discontinua.

Triángulos Invertidos: Representa del almacenamiento (inventario). Recipientes de almacenamiento comúnmente se utilizan para representar el inventario de materias primas, trabajo en procesos de inventario y el inventario de productos terminados.

Círculos: Representa el almacenamiento de información (no se muestra en el diagrama anterior).

Cuando se construye un diagrama de flujo, se debe tener cuidado para evitar los errores que podrían causar que el diagrama de flujo no represente la realidad. Por ejemplo, si el diagrama se construye utilizando la información obtenida de los empleados, ellos pueden ser reacios a revelar los bucles de reproceso y otros aspectos potencialmente embarazosos del proceso. Del mismo modo, si hay aspectos ilógicos del flujo del proceso, los empleados pueden tener a retratarlo como debe ser y no como es. Incluso si en ellos se plasma el proceso, ya que lo perciben, su percepción puede ser diferente del proceso real. Por ejemplo, pueden dejar de lado las actividades importantes que consideren que sean insignificantes.

Modelación de Procesos de Negocios (BPMN).

BPMN por sus siglas Business Process Modelling Notation es una nueva y mejorada metodología para la documentación de la interacción de los procesos de negocio. BPMN aporta a las empresas la capacidad de comprender sus negocios con una notación gráfica y proporciona a las organizaciones la habilidad de difundir de forma estándar los procesos de negocios y también los procesos de los sistemas de información. Además, la notación gráfica facilita la comprensión del rendimiento de colaboraciones y negocios y transacciones de información entre organizaciones.

El modelo BPMN asegura que los negocios se comprendan a sí mismo y a sus participantes, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las nuevas circunstancias internas y externas más rápidamente, convirtiéndose en el lenguaje de elección para tratar la complejidad de los entornos de estilos de arquitectura SOA.

A diferencia de los tipos de diagramas de proceso anteriores, BPMN creó connotaciones especiales para representar eventos que se ejecutan al recibir un mensaje y los flujos de datos (mensajes) entre las organizaciones y aplicaciones.

Además, esta connotación facilita la orquestación de servicios y permite la implementación de una arquitectura empresarial flexible, interoperable y ágil. Con el apoyo de conceptos apropiados, BMPN crea un puente estándar para unir la brecha existente entre el diseño de procesos de negocio, la comunicación de requerimientos de negocio y la implementación de procesos.

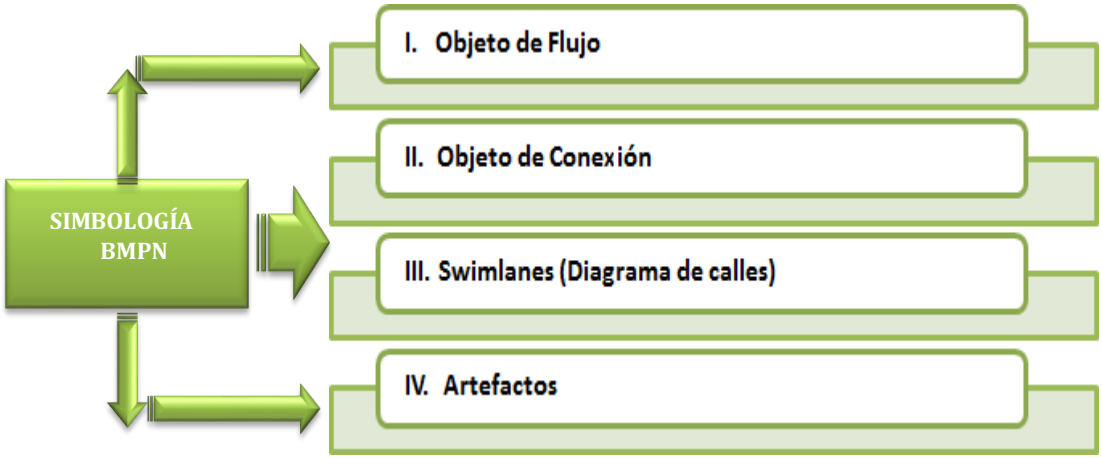
Al igual, BPMN es una notación necesaria para expresar los procesos de negocios en un único diagrama de procesos de negocio (Business Process Diagram – BPD). Este diagrama se usa para modelar gráficamente las operaciones de los procesos del negocio, de forma que los usuarios no técnicos del negocio puedan leer y comprender hasta los procesos más complejos.

Los BPD pueden mapear los procesos a los lenguajes de ejecución del negocio para automatizarlos usando las notaciones que definen las normas BPMN. Dentro del BPD, el usuario crea el modelo de procesos del negocio, representado por una red de objetos gráficos que muestran las actividades y el flujo de trabajo en orden de ejecución.

Simbología de BMPN.

La simbología de la modelación de procesos de negocios está conformada por categorías básicas de elementos, las cuales se darán a conocer a continuación mediante la siguiente figura y posteriormente, explicar cada una de ellas para su mejor comprensión por parte del lector.

Fig. 2 Simbología BMPN



Objeto de Flujo.

EVENTO	Es algo que sucede dentro de un proceso de negocio. Estos eventos afectan al flujo del proceso y tienen generalmente una causa (trigger) o un impacto (result). Existen tres tipos de eventos: inicial, intermedio y final.	
ACTIVIDADES	Es un término genérico para un trabajo ejecutado. Una actividad puede ser un proceso del negocio, un proceso secundario o una tarea,	
GATEWAY ENTRADAS	Se identifican con un elemento en forma de diamante que representa decisiones, atajos de las fusiones o uniones dentro del diagrama.	

Swimlanes (diagrama de calles).

Sirven para categorizar las diferentes responsabilidades usando clases visuales. Para diferenciar los negocios y los diferentes roles, usuarios o sistemas, BPMN usa dos tipos de swimlanes: piscinas y carriles

A continuación, se presentará un ejemplo de diagrama de un segmento de proceso utilizando planes, con el fin de darle al lector mayor entendimiento sobre el uso de swimlanes.

Mapa de procesos.

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente conocemos, a través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Los mapas de procesos nos permiten identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales. Los mapas de procesos se representan cada uno de los procesos que componen un sistema, así como sus relaciones principales.

La fase de simulación ayuda a la organización a predecir, comparar y optimizar los resultados de un proceso sin el coste y los riesgos que suponen. Su importancia radica en su utilidad para plantear la estrategia de una empresa desde el punto de vista experimental, para generar observaciones en las variables clave y el análisis estadístico de los datos resultantes.

Las razones para utilizar la simulación en una empresa como herramienta de apoyo según los especialistas (Harrington, H.J. y Tumay, K.:1999) son las siguientes:

La simulación anticipa cómo un sistema puede responder a los cambios. Esto permite analizar si la infraestructura existente puede manejar la nueva situación planteada.

La simulación permite un análisis de las variaciones del sistema, desde una perspectiva más amplia: Los métodos convencionales de análisis, como los modelos estadísticos matemáticos, no pueden dirigir eficientemente a las variaciones, pues los cálculos se derivan de valores constantes. Mediante un sistema que incorpora la interdependencia, la simulación tiene en cuenta las variaciones, así como la interacción entre los componentes y el tiempo.

La simulación promueve soluciones totales: Ya que permite modelar sistemas completos

La simulación es efectiva para el control de costos: Teniendo en cuenta que las organizaciones tratan de responder rápidamente a los cambios en sus mercados, un modelo de simulación válido puede ser un excelente instrumento para evaluar respuestas rápidas y valorar varias soluciones para responder a las cambiantes situaciones del mercado.

CONCLUSIONES

Todo empresario tiene su tiempo de experiencia puesto que él no está solo en su empresa, ya que cuenta con empleados y es de suponer que no todos tienen la misma actitud, por lo tanto, por eso es que por ley va a tener experiencias que le van a decir lo bien o mal que está su empresa.

Ahora, cuando va obteniendo dicho aprendizaje con la experiencia se va a dar cuenta en qué momento su empresa se estanca por un cuello de botella, por esto es que debe aprender cómo identificar el cuello de botella. Para que quede claro lo que es un cuello de botella, lo vamos a explicar.

Un cuello de botella es cuando los recursos con los que cuenta la empresa, en la cual su capacidad es menor que la demanda, por lo tanto, se entiende que los cuello de botella son aquellos que detienen todo el ritmo que se tienen en el proceso de producción. Esto es desfavorable para la empresa, ya que su inventario aumenta, pero en productos que no dan utilidad en corto plazo, por ello los profesionistas del futuro requieren el aprovechamiento del BPM como una herramienta de gestión de negocios.

BIBLIOGRAFÍA.

Garimella, K., Lees M. y Williams, B. (2008). Introducción a BPM. Edición especial de Software AG [libro electrónico]. Consultado el 13 de octubre de 2008. www.softwareag.com/es/Images/BPM_ For_Dummies_SAG_tcm24-38185.pdf

Oracle (s.f.). Business Process Management Suite - Oracle. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de http://www.oracle.com/us/technologies/bpm/suite/ overview/index.html.

Serrano Gómez, L. & Ortiz Pimiento, N. R. (2020). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Estudios Gerenciales, 28(125), pp.13–22.

RESILIENCIA DE LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA DE MÉXICO EN UN AMBIENTE DISRUPTIVO

AUTORES:
M.A ERIKA MARIA PECINA RIVAS[30]
M.A PATRICIA CORTÉS HERNÁNDEZ[31]
M.A GABRIEL ADRIÁN VÁZQUEZ VALERIO[32]

RESUMEN

La competitividad consiste en gestionar eficientemente los recursos logrando aumentar la productividad organizacional y en el ámbito internacional es la capacidad de participar exitosamente en los mercados extranjeros elevando la calidad de vida de las personas.

Diversos organismos han determinado el nivel de competitividad en cada país, tal es el caso del Foro Económico Mundial, El Instituto para el desarrollo gerencial (IMD), El Banco Mundial y El Instituto mexicano para la competitividad (El IMCO).

En la mayoría de los países de América Latina la logística es el motor de la competitividad, la cual es medida y evaluada por medio de indicadores de desempeño considerando principalmente los aspectos de puntualidad en la entrega, aduanas, infraestructura, seguimiento y rastreo (Trazabilidad), embarques Internacionales y competencia de Servicios Logísticos en la cadena de suministro

Esta investigación muestra la posición que tiene actualmente México en el ranking mundial en materia de competitividad logística y se analiza su resiliencia para sobresalir de manera eficiente de diversas disrupciones, planteando estrategias para mejorar su posición en competitividad internacional.

Un ambiente disruptivo es un ambiente de transformaciones donde las empresas se deben de adaptar. Entre los cambios disruptivos más importantes son la economía circular y verde, así como un mundo ecológico y tecnológico

Palabras clave: Resiliencia, Competitividad, Logística, disrupción

[30] M.A ERIKA MARIA PECINA RIVAS, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), erika.pr@cuautitlan.tecnm.mx

[31] M.A PATRICIA CORTÉS HERNÁNDEZ, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), patricia.ch@cuautitlan.tecnm.mx

[32] M.A GABRIEL ADRIÁN VÁZQUEZ VALERIO, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), gabriel.vv@cuautitlan.tecnm.mx

ABSTRACT

Competitiveness consists of efficiently managing resources, managing to increase organizational productivity and, in the international arena, it is the ability to successfully participate in foreign markets, raising people's quality of life.

Various organizations have determined the level of competitiveness in each country, such is the case of the World Economic Forum, the Institute for Management Development (IMD), the World Bank and the Mexican Institute for Competitiveness (IMCO).

In most Latin American countries, logistics is the engine of competitiveness, which is measured and evaluated through performance indicators considering mainly the aspects of punctuality in delivery, customs, infrastructure, tracking and tracing (Traceability), International shipments and competition of Logistics Services in the supply chain

This research shows the position that Mexico currently has in the world ranking in terms of logistics competitiveness and analyzes its resilience to efficiently stand out from various disruptions, proposing strategies to improve its position in international competitiveness.

A disruptive environment is an environment of transformations where companies must adapt. Among the most important disruptive changes are the circular and green economy, as well as an ecological and technological world

Keywords: Resilience, Competitiveness, Logistics, disruption,

INTRODUCCIÓN

La Competitividad y en particular la competitividad logística es un tema que se ha evaluado por diversas instituciones internacionales como el Foro Económico Mundial, El Instituto para el desarrollo gerencial (IMD), El Banco Mundial (BM) y El Instituto mexicano para la competitividad (El IMCO), El Foro Económico Mundial (FEM),

Esta investigación se enfocará en la competitividad en un ambiente disruptivo y en particular la competitividad logística.

Las operaciones logísticas al cliente deben ser flexibles de acuerdo con el ambiente cambiante, sin perder de vista el principal objetivo que es el obtener la mayor utilidad posible minimizando costos garantizando un eficiente servicio

Por la rápida globalización las cadenas de suministro y los procesos logísticos cada vez tienen que adaptarse a cambios muy abruptos, cambios disruptivos como los desastres naturales y también los cambios producidos por los humanos, la pandemia de COVID 19 se considera un cambio disruptivo que ha afectado en todos los ámbitos a las personas.

Si hablamos de resiliencia podemos definirla como “la capacidad de un sistema para volver a su originalidad, establecer o pasar a un nuevo estado más deseable después de ser perturbado. La resiliencia está fuertemente relacionada con los conceptos de gestión de riesgo y de vulnerabilidad” (Rosales 2021)

El objetivo de la investigación es el conocer la posición actual de México en competitividad logística derivado de la evaluación que realizan periódicamente importantes organismos internacionales e identificar las estrategias resilientes para mejorar la posición competitiva en este ambiente disruptivo con dinamismo y cambios.

La Innovación, adaptación y la resiliencia son los nuevos aspectos clave para mejorar la logística en una era disruptiva

Considerando que la innovación significa el realizar cambios importantes la mayoría de las veces para cubrir necesidades, la innovación también ayuda a las empresas a hacer frente a la competencia nacional e internacional

RESULTADOS

El Foro Económico mundial anualmente publica el Índice de competitividad global (ICG) y compara información de 137 países.

El ICG tiene 3 subíndices y 12 valores:

Requerimientos básicos, Promotores de eficiencia y Factores de Innovación y Sofisticación.

Los pilares consideran 114 variables (34 datos duros que conforman el 30%) y (80 variables son de percepción que conforman el 70% con encuestas)

Los datos duros son obtenidos por instituciones como EL Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, entre otros.

Los 5 países más competitivos son: Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda y Alemania y los 5 países en la peor posición: Mauritania, Liberia, Chad, Mozambique y Yemen.

México ocupa la posición 51. De 137 países. En cuanto a los resultados obtenidos de México durante el año 2019 en comparación al 2018 se mejoró en los aspectos de Instituciones, adopción de TIC's, educación y capacidades, mercado de bienes, mercado laboral, sistema financiero, tamaño de mercado, dinamismo de negocios, capacidad de innovación.

El índice del IMD **donde considera a 63 países** y establece 4 factores, 25% cada uno, Los subíndices se subdividen en 5 su factora, (total 20 con una ponderación de 5% cada uno). En la publicación del 2017 se consideraron 346 variables (143 son datos duros (54%), 118 son variables de percepción (46%) y 85 de contexto (no se toman en cuenta en el cálculo del índice).

De acuerdo al IMD los paises más competitivos son: Hong Kong, Suiza, Singapur y Holanda y los menos competitivos son Croacia, Ucrania, Brasil, Mongolia y Venezuela. De acuerdo al Índice de competitividad mundial México ocupa la posición 48

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) México se posición en el lugar 37 de 43 países. Las categorías que evalúa esta institución son: conectividad, energía y salud entre otras

El IMCO estableció el índice de competitividad internacional (ICI) este indicador evalúa el nivel de atracción de inversión. El ICI está armado por más de 80 indicadores y con 10 categorías de subíndices.

En base a los resultados de 2021 la posición más alta la obtuvo Noruega y el último lugar el país africado de Nigeria

Por otra parte, México ocupó el lugar 37 de 43 países con una competitividad muy baja Los 10 países más competitivos son más productivos, atraen más inversión y son menos desiguales en sus ingresos, mientras los 10 menos competitivos observan peor desempeño respecto al promedio en estos rubros. (Imco 2022)

De acuerdo con los resultados de IMCO 2021 los rubros en los que se requiere de resiliencia son principalmente Innovación y

En Innovación se ocupó el lugar 30 por disminución en invenciones mexicanas y en exportaciones de Tic's

En el anexo 1 se muestran los 10 subíndices que considera el IMCO

El Banco Mundial ha evaluado la competitividad logística mundial cada dos años, el último reporte es del año 2018, por la pandemia no se generó el reporte del 2020. Por lo que de acuerdo con los resultados del 2018 México obtuvo el lugar 51 de 167 países.

El Índice de desempeño Logístico ha evaluado rubros como procesos aduaneros, Infraestructura en comercio y Transporte, Envíos, Servicios de Operadores Logísticos y agentes aduanales, Rastreo de envíos, puntualidad de los envíos.

En el reporte de 2018 la mejor posición de México fue en puntualidad en embarques con el lugar 49 y el lugar más bajo fue el 62 en seguimiento de envíos.

A nivel mundial los países con mejor posición en materia logística fue Alemania y por parte de América fue Chile con la posición 34

DISCUSIÓN

La competitividad ha cobrado importancia a lo largo de la historia mundial, este término se puede mencionar desde las primeras teorías del Comercio Internacional.

Primeramente, Adam Smith en su libro La Riqueza de las Naciones publicada 1776 ya se refería a la ventaja absoluta de las naciones y ya se hablaba de competencia entre países

Posteriormente David Ricardo con su obre Principios de Economía 1817. retoma la idea de la competitividad con su Teoría de la ventaja comparativa, mencionando el costo de oportunidad al que un país tiene que renunciar para ser más competitivo que otro país, es decir producir con menos recursos (tiempo y costos)

De acuerdo con Kleiner (2000) para crear una ventaja competitiva y posicionarse en la industria se requiere de innovación, por lo cual se describen las principales fuentes de innovación: Avances

Tecnológicos Nuevos consumidores Nuevos nichos de mercado Cambios en las estructuras de costes y mejora en los procesos. (Chuquimarca 2019)

La Competitividad depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto" (Muñoz 2021)

Con esto se remarca la necesidad y aplicación de la innovación para logra las empresas ser competitivas

CONCLUSIÓN

La Resiliencia en competitividad logística de México consiste en reconocer cuál es su posición actual evaluada por las diferentes instituciones y organismos internacionales. Reconocer los errores y las áreas de oportunidad para mejorar la competitividad a través de la innovación y la Tecnología

Así mismo se busca el mejorar la posición del país en el ranking mundial generando el origen de las áreas vulnerables y establecimiento de estrategias para incrementar la resiliencia.

Reconociendo la importancia de las Tic's se debe dar apoyo a las pymes que estén enfocadas en clúster de Tic's en áreas similares que impulsen la innovación tecnológica

Así mismo el ingreso de las nuevas tecnologías han facilitado los procesos, pero también han presionado a las empresas a minimizar el tiempo de las operaciones logísticas para lograr ventajas competitivas

En México existen empresas de cualquier tamaño grandes o pequeñas que no invierten en Tecnología causando rezago en la búsqueda de mejorar la posición de la competitividad

El Ecommerce es clave para la recuperación logística

Se debe de evitar un estancamiento en el crecimiento de la competitividad en México, iniciando desde el reforzamiento de los s planes de estudio de las Universidades en esta materia. Hasta el impulso del uso de las tecnologías en todos los procesos logísticos

Así mismo es bueno el realizar un benchmarking de las Economías con mejor posición en competitividad internacional

REFERENCIAS:

Chuquimarca, Lincango 2019, ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES, Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977 Agosto-Noviembre 2019 Edición 9, No. 52, pp. 718-731

IMCO. (2022). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL 2021*. https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-internacional-2021/

México Competitivo, M. (2017, March 6). *Indicadores Internacionales*. https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/es/articulos/indicadores-internacionales?idiom=es

Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, *6*(1), 145-161.

Rosales, A. B., Cruz, J. A. B., Domínguez, A. R. Z., & Laguna, J. A. A. 2021, Resiliencia en el desempeño logístico ante eventos disruptivos de la cadena de suministro. Instrumentación de un marco conceptual

Anexo 1

Subíndices del Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO)

Fuente: (México Competitivo 2017)

Anexo 2

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL 2021

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

RESULTADOS GENERALES

Posición	País	Posición	País	Posición	País
1	Noruega	16	EUA	31	China
2	Dinamarca	17	Francia	32	Indonesia
3	Suiza	18	Israel	33	Rusia
4	Suecia	19	Portugal	34	Colombia
5	Irlanda	20	Rep. Checa	35	Perú
6	Países Bajos	21	Italia	36	Turquía
7	Finlandia	22	España	37	**México**
8	Austria	23	Hungría	38	Brasil
9	Australia	24	Chile	39	Sudáfrica
10	Corea del Sur	25	Polonia	40	Argentina
11	Japón	26	Grecia	41	India
12	Bélgica	27	Malasia	42	Guatemala
13	Alemania	28	Costa Rica	43	Nigeria
14	Canadá	29	Panamá		
15	Reino Unido	30	Tailandia		

Grupo de Competitividad Alta Adecuada Media alta Media baja Baja Muy baja

IMCO.org.mx @IMCOmx /IMCOmx /IMCO_mx /IMCOmexico #IndicesIMCO

Ranking de Países IMCO 2021

Fuente: IMCO 2021

EL TRABAJO EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

AUTORES:

María del Consuelo Méndez Sosa[33]

María Elena Delgado Ayala[34]

Yuliana Gabriela Román Sánchez[35]

RESUMEN

El presente artículo analiza las condiciones laborales de los trabajadores en la hotelería de la zona Chapultepec-Polanco de la Ciudad de México, que determina los niveles de precariedad laboral a partir de tres dimensiones: económica, normativa y seguridad laboral. Se trata de un estudio cuantitativo, transversal, no experimental que a través de un cuestionario autoadministrado muestra las condiciones que prevalecen en el trabajo turístico de la hotelería en las diferentes áreas operativas, administrativas y directivas. Se trabajó con el análisis factorial hasta llegar a identificar los diferentes niveles de precariedad existentes (alto, medio y bajo). Los resultados muestran que las empresas cumplen con las prestaciones establecidas por ley; no obstante, existen niveles de precariedad identificados a partir de los salarios que perciben, los puestos que ocupan y las jornadas laborales, por mencionar algunos. Por lo que las empresas hoteleras deben considerar que las condiciones laborales no son únicamente obligaciones impuestas, sino que deben ser observadas como acciones que permitan aumentar la calidad de vida en el trabajo.

Palabras clave: Precariedad laboral, hoteles, trabajo turístico, condiciones laborales.

ABSTRACT

This article analyzes the working conditions of hotel workers in the Chapultepec-Polanco area of Mexico City, which determines the levels of flexibility and precarious job based on three dimensions: economic, regulatory, and job security. It is a quantitative, cross-sectional, non-experimental study that, through a self-administered questionnaire, shows the conditions that prevail in the tourism work of the hotel industry in the different operational, administrative and managerial areas. Factor analysis was used to identify the different existing levels of precariousness (high, medium and low). The results show that companies comply with the benefits established by law; however, there are high levels of precariousness due to the salaries they receive, the positions they occupy and the working hours, to

[33] Doctora en Estudios Turísticos. Universidad Autónoma del Estado de México. mcmendezsosa@hotmail.com
[34] Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de México. mary_delay@hotmail.com
[35] **Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de México. madon_dl@hotmail.com**

name a few. Therefore, hotels must consider that working conditions are not strictly imposed obligations, but must be observed as actions that increase the quality of work life.

Keywords: Precarius job, hotels, tourism work, work conditions.

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, el turismo se ha modificado radicalmente a partir de los años ochenta del siglo pasado, en buena medida por la creciente globalización de las economías desarrolladas y el esfuerzo de los países emergentes para insertarse en el nuevo contexto mundial, con una modificación progresiva de los patrones de comportamiento turístico y las expectativas de la demanda.

Los principales receptores de turismo son Francia y Estados Unidos, seguidos por España y, recientemente, China. En un segundo nivel se ubican Italia, Turquía, Alemania, Gran Bretaña, la Federación Rusa y México. Según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, el turismo internacional experimentó un aumento interanual del 182% en enero-marzo de 2022, y los destinos de todo el mundo recibieron unos 117 millones de llegadas internacionales, frente a los 41 millones del primer trimestre de 2021. De los 76 millones de llegadas internacionales adicionales de los tres primeros meses, unos 47 millones se registraron en marzo, lo que demuestra que la recuperación está cobrando fuerza (OMT, 2022).

Los datos de la OMT muestran que, durante el primer trimestre de 2022, Europa acogió casi cuatro veces más llegadas internacionales (+280%) que en el primer trimestre de 2021, con resultados impulsados por la fuerte demanda intrarregional. En América las llegadas se duplicaron con creces (+117%) en los mismos tres meses. Sin embargo, las llegadas a Europa y América siguieron siendo un 43% y un 46% inferiores a los niveles de 2019, respectivamente. Oriente Medio (+132%) y África (+96%) también experimentaron un fuerte crecimiento en el primer trimestre de 2022 en comparación con 2021, pero las llegadas se mantuvieron un 59% y un 61% por debajo de los niveles de 2019, respectivamente. Asia y el Pacífico registraron un aumento del 64% con respecto a 2021, pero de nuevo los niveles fueron un 93% inferiores a las cifras de 2019, ya que varios destinos permanecieron cerrados a los viajes no esenciales (OMT,2022),

A pesar de ello, el turismo es considerado una actividad resiliente que se reestablece frente a las adversidades, retomando su papel como motor de crecimiento económico y creación de empleos.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento de destinos internacionales, que han abierto sus puertas al turismo realizando importantes inversiones en torno a él; haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico a través de la creación de empresas y su consecuente generación de empleo (OMT, 2015).

Tradicionalmente en los ámbitos nacional e internacional, el subsector de la hotelería se ha caracterizado por requerir un gran número de trabajadores, sin tomarle demasiada importancia a su cualificación profesional, debido entre otros aspectos a la marcada estacionalidad[36] que caracteriza la actividad. Así, la gran mayoría de los puestos de trabajo que son requeridos en la industria turística son empleos de tiempo parcial, para trabajadores que no requieren de conocimientos especializados, y que, incluso proceden de otros sectores de la economía[37].

En la Ciudad de México la industria hotelera ha cobrado gran importancia; la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2019) indica que se tienen registrados 630 hoteles de categoría turística, con una ocupación promedio de 70.5%; el mayor número de hoteles se concentra en la categoría 3 estrellas, y la categoría con mayor número de cuartos es la de 4 estrellas. Los empleos directos para este subsector se registran en 358,456 plazas.

A pesar de la cantidad de hoteles en las diferentes zonas de la ciudad, de los altos índices de ocupación y de las tarifas hoteleras, los empleos directos en estos establecimientos no siempre ofrecen las mejores condiciones laborales, y cabe señalar que la gran mayoría de los mismos son de nivel operativo (Méndez, Rodríguez, Osorio y Salgado, 2013).

El empleo en la hotelería de la CDMX, está integrado en su mayoría por mujeres, se distribuyen en cinco áreas operativas, las cuales son: servicio a cuartos, alimentos y bebidas, administración, mantenimiento y ventas (Secretaría de Turismo de la Ciudad de México, 2015). Los indicadores de empleo por cuarto marcan el volumen de personal, mismo que disminuye a medida que la categoría también lo hace, para los hoteles de más alta categoría (5 estrellas) se ocupan casi un trabajador por habitación, mientras que en los hoteles de una y dos estrellas, se emplea un trabajador por cada 5 habitaciones (Secretaría de Turismo de la Ciudad de México, 2015). La mayoría de los trabajadores están contratados por uno o dos salarios mínimos (IMSS, 2020), lo suficiente para garantizar la existencia de un contrato y la consiguiente prestación de seguridad social mínima, dejando a los turistas la obligación de complementar el pago a través de las propinas.

A partir de la contingencia ocasionada por el COVID-19, las empresas turísticas han contado con ciertas condiciones como la libertad para despedir a sus trabajadores sin ningún tipo de consecuencia legal, la disminución de los días laborales con menor pago salarial, además de trasladar ciertos gastos a las manos de los trabajadores, destacando el relacionado con el acceso a servicios de salud (Palafox-Muñoz y Rubí-González, 2020).

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo analizar las condiciones laborales de los trabajadores en la hotelería de la Ciudad de México, a partir de la precariedad laboral, los cuales se estimaron considerando tres dimensiones: económica, normativa y seguridad laboral.

[36] Temporada alta (Semana santa, vacaciones de verano y de invierno) y temporada baja.
[37] Sector primario fundamentalmente.

METODOLOGÍA

La investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo, utilizando la teoría de forma deductiva, para explicar el fenómeno de la precariedad laboral a través de la medición de variables y dimensiones por análisis estadísticos (Locke, Siverman y Spirduso, 2014; Creswell, 2013). De esta manera se siguió un diseño de corte transversal y de tipo correlacional, los datos se obtuvieron a través de un cuestionario autoadministrado a trabajadores de hoteles de la Ciudad de México.

Para la presente investigación se consideró emplear el muestreo por bola de nieve, la cual es una técnica para encontrar más respondientes a través de un sujeto que le da al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente (Atkinson y Flint, 2001). El área de estudio fue la zona hotelera Chapultepec-Polanco ubicada la alcaldía Miguel Hidalgo, que es la segunda alcaldía con mayor número de establecimientos de hospedaje en la Ciudad de México, con un total de 59 establecimientos de una a cinco estrellas y gran turismo, los cuales integran 6,479 cuartos. La muestra estuvo constituida por 21 hoteles de 5 y 4 estrellas, que representan 47.6% de la población seleccionada. Los instrumentos fueron aplicados a 95 trabajadores de diferentes áreas (operativas, administrativas y directivas), durante el segundo semestre de 2019 y principios de 2020.

Se trabajó con el método estadístico multivariante de análisis factorial el cual consiste en analizar la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables (por ejemplo, las puntuaciones de prueba, artículos de prueba, respuestas de cuestionarios) con la definición de una serie de dimensiones subyacentes comunes, conocidas como factores. Se aplicó el análisis factorial para identificar en principio las dimensiones separadas de la estructura y entonces determinar el grado en que se justifica cada variable por cada dimensión. Una vez determinadas las dimensiones y la explicación de cada variable, se cumplieron los dos objetivos principales para esta prueba: el resumen y la reducción de datos. Al momento de resumir los datos, se obtienen las dimensiones subyacentes que, interpretadas y comprendidas, describen los datos con un número de conceptos mucho más reducido que las variables individuales originales (Mejía, 2017).

Para la operacionalización de la precariedad laboral, se consideraron las dimensiones económica, normativa y seguridad laboral, y siete indicadores, mismos que se muestran en la tabla No. 1. Adicionalmente, se integraron variables descriptivas como: edad, género, estado civil, formación educativa, idiomas y puesto ocupado.

Tabla No. 1 Variables, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicador
Precariedad Laboral	**Económica**	**Ingreso** (Salario mínimo)
	Normativa	**Contrato**
		Duración del contrato
		Tipo de jornada
	Seguridad laboral	**Seguridad social**
		Prestaciones sociales
		Sindicato

Fuente: elaboración propia con base en Román y Cervantes (2013)

Para determinar el nivel de precariedad se retomó el método de Dalenius y Hodges (1959), el cual consiste en la formación de estratos de manera que la varianza obtenida sea mínima al interior de cada estrato y máxima entre cada uno de ellos; es decir, formar estratos lo más homogéneos posible.

Se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS en la versión 19.

Los indicadores se estimaron en una escala nominal donde el valor de 1 representa la condición de precariedad laboral, mientras que el valor de 0 refleja situaciones de no precariedad. Hay que precisar que los siete indicadores considerados analizan las condiciones laborales de los trabajadores. En el apartado de resultados se analizan los tres niveles de precariedad identificados y se caracteriza a cada uno de ellos con las variables sociodemográficas que fueron cruzadas con el índice resultado de las dimensiones.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos del análisis factorial y la estratificación de éste indican que los trabajadores de la hotelería presentan niveles de precariedad. Se identificó que en general se encuentran en un nivel **medio**, mostrando que 45.2% indica que las condiciones bajo las que labora el personal no son

totalmente precarias; mientras que 25% de los encuestados sí labora con un **alto** nivel de precariedad, considerando las dimensiones económica, normativa y de seguridad laboral que involucra salarios, contrato, duración del contrato, duración de la jornada de trabajo, seguridad social, prestaciones y sindicato (Ver tabla No. 2).

Tabla No. 2 Nivel de precariedad laboral

Nivel de precariedad	Absolutos	Porcentaje
Bajo	22	21.2
Medio	**47**	**45.2**
Alto	26	25.0
Total	95	91.4

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo 2019- 2020

Respecto al nivel de precariedad laboral **bajo**, se identificó una representatividad de 21.2% del total de los trabajadores, lo que indica que las condiciones bajo las que laboran son satisfactorias, incidiendo principalmente el salario y las prestaciones sociales.

Los resultados obtenidos del análisis de las variables descriptivas muestran que 41.4% de la gente empleada se encuentra en un rango entre los 19 y 29 años, es decir, gente joven posiblemente recién egresada o en su primer empleo. El personal que tiene entre 30 y 59 años tiene una representatividad de 57.5%, y solo un 0.9% se caracteriza por ser mayor de 60 años. Frente a datos que muestran que el turismo es el sector económico en donde se emplean a la mayor cantidad de jóvenes (Observatorio laboral, 2021), este estudio reconoce que en este segmento se presenta una precariedad media en el trabajo.

En cuanto al género, frecuentemente se ha señalado que en el sector turístico prevalecen las mujeres. En este caso la muestra se integró por 59.5% de hombres y 40.5% corresponde a mujeres, el nivel de precariedad en ambos casos resultó medio, 27.3% y 21.2% respectivamente. Lo anterior responde a que el género masculino realiza trabajos de mantenimiento, servicio de alimentos, áreas comunes, y las mujeres tienen cargos de camaristas y amas de llaves, cuyos salarios suelen ser más bajos.

El estado civil es una variable importante, ya que en muchas ocasiones determina la calidad de vida del trabajador en función del empleo obtenido y su relación con los gastos que generan. Para el caso de este estudio, se identificó que 47.4% de los empleados son solteros, 37.9% está representado por los casados, 10.5% bajo la condición de unión libre y 4.2% son divorciados. En cuanto a los niveles de precariedad laboral por estado civil predomina el nivel medio tanto en casados (21.1%) como en solteros (20.0%). Sin embargo, los solteros presentan niveles más altos de precariedad que los casados, entre los principales factores están: la edad, la falta de experiencia laboral y que su actual empleo representa una etapa momentánea mientras se encuentra una mejor opción laboral.

Respecto a la formación educativa de los encuestados se identificó que 44.2% de ellos tienen educación superior, entre las licenciaturas que destacan están las de administración de empresas, contaduría, mercadotecnia, comunicación, psicología, y en una menor medida licenciados en turismo y gastronomía. Los trabajadores con estudios de preparatoria representan 33.7% de la muestra, seguido de aquellos que cuentan con estudios de nivel técnico; y de primaria y secundaria 22.1%. En contraste con lo que señala el Observatorio Laboral al tercer trimestre (2021), lo que prevalece en el sector es el nivel básico de educación (57.5%), lo que indica que los niveles de habilitación son muy bajos. El nivel de formación se vincula con el problema de la desigualdad en los niveles de ingresos y es de suponerse que a mayor nivel de escolaridad mejores salarios percibidos, sin embargo, esto no siempre sucede, ya que van implícitos otros factores como la experiencia laboral y la antigüedad.

Los resultados muestran un grado medio de precariedad que prevalece en los tres niveles de formación educativa, 14.7% para el básico, 17.9% en el medio superior y 16.8% para el superior; también se puede resaltar que aquellos trabajadores con estudios de nivel superior mantienen igual proporción respecto al bajo y medio nivel de precariedad, con un 16.8%. La alta precariedad se identifica en el nivel medio superior como en el superior, con 10.5% cada uno, ante lo cual se desmiente la presunción de a mayor grado de formación mayores salarios; hay ocasiones que un *bell boy* sin tener más que estudios de primaria logra tener un mayor salario (incluyendo las propinas) que una recepcionista que tiene un nivel de formación más alto.

Por otro lado, el dominio de los idiomas sigue siendo un requisito importante sobre todo para aquellos puestos de contacto directo con el huésped: recepcionistas, amas de llaves, meseros, *concierge*, entre otros. El personal habla como segundo idioma el inglés, encontrando que 49.4% de los trabajadores lo domina, y en menor proporción aparecen el francés y alemán. Este requisito también se asocia a la contratación, considerando que quien cumpla con el dominio de algún idioma adicional al español podrá tener mayores oportunidades de ser contratado, sin que ello garantice mejores condiciones laborales. Un resultado relevante, es que aquellas personas que cuentan con uno o más idiomas diferentes al español (69.5%) mostraron menor nivel de precariedad.

Cuando se aborda el tema de los puestos ocupados***,*** es evidente que las organizaciones no pueden generar un alto número de cargos directivos; por lo tanto, 72.8% de los trabajadores ocupan puestos operativos, entre los que destacan camaristas, amas de llaves, *bell boys*, mantenimiento, limpieza de áreas públicas, lavandería, meseros y cocineros; 20.4% se ocupa en cargos administrativos y 6.8% tiene puestos directivos integrados por las diferentes gerencias de área. En cuanto al nivel de precariedad, se observa que los puestos operativos presentan altos y medios niveles, situación correspondiente a las características propias de este tipo de puestos. La proporción de los dos niveles es de 65.3% de los empleados. Los cargos directivos y administrativos presentan bajos niveles de precariedad, considerando que son los mejor remunerados.

Respecto a la dimensión económica, los resultados obtenidos muestran que 35.9% de los trabajadores perciben un salario menor de $5,000.00 mensuales, lo que representa menos de 1.62 salarios mínimos[38]; 31.1% recibe entre $5,000.00 y $10,000.00, que representa entre 1.62 y 3.24 salarios mínimos[39]; 17.5% recibe entre $10,000.00 y $15,000.00 equivalentes a 3.24 y 4.86 salarios mínimos, y finalmente 11.7%, quienes ocupan cargos gerenciales y directivos ganan entre $30,000.00 y $60,000.00 mensuales superando los nueve salarios mínimos y topando hasta los 19.4.

Ahora bien, en materia de precariedad salarial se identificó lo siguiente: aquellos que ganan entre uno y cuatro salarios mínimos son los que presentan mayor nivel de precariedad, el 75.8% de los trabajadores se encuentran en altos y medios niveles de precariedad.

A partir de identificar el monto de los salarios, se observa que es difícil poder adquirir una canasta básica, para identificar esta realidad se considera lo que señala el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México (CONEVAL, 2021), el precio individual de la canasta básica asciende $1,844.32 para el medio urbano. Si se aumenta el costo de la canasta no alimentaria, las líneas se disparan hasta $3,452.14 en zonas urbanas, es decir, que $5,255.00 a los que asciende el salario mínimo mensual alcanza para cubrir las necesidades de una sola persona. El salario medio familiar para cuatro personas se calcula aproximadamente en $19,000.00.

La dimensión normativa valoró la contratación de los trabajadores, 77.9% están por tiempo indeterminado, lo cual favorece al trabajador; en tanto 22.1% están por obra determinada, renovando su contrato cada 28 días hasta por seis ocasiones, y al llegar al séptimo se convierte en contrato indeterminado. Se identifica que el nivel alto de precariedad recae en los trabajadores contratados por temporada u obra determinada, lo que causa una mayor incertidumbre para conservar su trabajo, es decir, son los más vulnerables respecto a la pérdida de empleo.

El trabajo en los hoteles es durante el día y la noche, ante ello se encontró que 78.9% de los empleados trabaja de día, en tanto 21.1% cubre una jornada mixta. Al final esta última jornada provoca desgaste en el personal, ya que comprende horarios diurnos y nocturnos, considerando que el diurno comprende entre las 6:00 y las 20:00 horas, la nocturna entre las 20:00 y las 6:00 horas, y la mixta comprende las jornadas diurnas y nocturnas. Por la noche se debe trabajar menos de tres horas y media, si se excede el tiempo, se considerará nocturna. El nivel de precariedad determinado por la jornada de trabajo mixta alcanza un nivel alto, con 13.7% de personal que labora bajo estos horarios.

En el sector hotelero los empleados operativos gozan de un día de descanso a la semana, el cual no es ni sábado ni domingo, porque es cuando mayormente se requiere de sus servicios debido a los niveles de ocupación en fines de semana.

[38] El salario mínimo en México es de $172.87 al 2022.

Otro de los grandes problemas a los que se enfrentan los trabajadores de los hoteles es a la condición de rolar turnos, en ocasiones no tienen quien cubra las jornadas nocturnas y mixtas y es cuando el personal debe tener la disposición para cambiar sus horarios de trabajo, esto es debido a que muchas ocasiones porque no llega el personal en sus horarios, por algún permiso o por encontrarse en periodos de vacaciones, ante estas situaciones los trabajadores tienen que aceptar y se llegan a ver afectados en su vida personal, el total de trabajadores que pasan por esta condición son 51.6% de la plantilla. En consecuencia 49.5% presenta niveles altos y medios de precariedad a consecuencia de rolar turnos.

Cuando hay demasiado trabajo y sobre todo en las temporadas altas, los empleados llegan a quedarse a laborar horas extraordinarias; de acuerdo con el artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, la jornada de trabajo se puede prolongar por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019). Al respecto, 62.1% de los empleados cubren horas extraordinarias, de los cuales más de la mitad se encuentran en niveles altos y medios de precariedad, impactando principalmente en menores resultados de productividad laboral.

La dimensión seguridad laboral considera lo establecido en la legislación para determinar los elementos que la sustentan. De acuerdo con el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019), se señala que: los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicio, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste. Los resultados obtenidos en la investigación de campo es que 99.0% si reciben aguinaldo bajo lo que estipula el artículo citado. En este sentido 1.0% manifiesta no haber recibido dicha prestación. En cuanto al reparto de utilidades al que están obligadas las empresas por ley, 84.2% de los trabajadores las recibe, y 15.8% no las recibe. 99.0% de los colaboradores de los hoteles cuentan con seguridad social. Así entonces, respecto al aguinaldo, las utilidades y la seguridad social se puede decir que las empresas sí están cumpliendo con sus obligaciones de acuerdo con la Ley, y que el nivel de precariedad es casi nulo, sin embargo, el aguinaldo y las utilidades, pueden representar una baja retribución de acuerdo con los salarios percibidos.

Derecho importante de los trabajadores es gozar de vacaciones, el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo indica que los trabajadores con más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicio. 94.2% de los empleados respondieron que sí gozan de este derecho y reciben la prima vacacional que corresponde al 25% sobre su salario, lo anterior indica que el nivel de precariedad es bajo.

En cuestión sindical, 46% de los colaboradores pertenecen a un sindicato, figurando los que están afiliados a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), seguidos por los de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), en este sentido más de la mitad se sienten inseguros al no tener un sindicato que les respalde, ante ello el nivel de precariedad que se presenta es medio.

CONCLUSIONES

Los mercados laborales han sufrido una serie de transformaciones en los últimos años, ocasionados por reformas a la legislación laboral, nuevas modalidades de contratación, así como menos privilegios para los trabajadores en el sector turístico. Las diversas investigaciones que han abordado el tema del trabajo en la hotelería tanto de México como de otros países, en muchos de los casos concluyen que una de las razones que lleva a los empleadores a recurrir en prácticas precarias es buscar la rentabilidad de sus empresas a costa de la reducción de salarios y prestaciones para sus trabajadores, limitando cada vez más su participación dentro de los sindicatos a través de contrataciones por temporadas o trabajos determinados.

El estudio del trabajo en la hotelería y de manera particular de la precariedad laboral implica observar el marco normativo y económico con el que cuenta cada país, y en ese sentido, su evaluación en contextos como el mexicano, ha permitido distinguir el cumplimiento de las condiciones de trabajo establecidas en la ley, sin embargo, aún existen altos niveles de precariedad entre los colaboradores con funciones operativas. Las empresas hoteleras deben considerar que las condiciones laborales no son únicamente obligaciones impuestas, sino que deben ser observadas como acciones que permitan aumentar la calidad de vida en el trabajo.

REFERENCIAS

Atkinson, R. y Flint, J. (2001). Accesing hidden and hard to research populations: snowball research strategies. *Social Research Update,* 33, 1-5. Recuperado de https://www.researchgate.net

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación (miércoles 1 de mayo de 2019) Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. CONEVAL (2022). Evolución de las líneas de pobreza por ingresos. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx

Creswell, J.W. (2013). Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches, (3a edic). United States of America: Washington DC. SAGE.

Dalenius, T. y Hodges, J.L. (1959). Minimum Variance Stratification. *Journal of the American Statistical Association,* 54(285), 88-101. Recuperado de: https://www.tandfonline.com

Dasten, J. (2014). La precariedad laboral, modernidad y modernización capitalista: Una contribución al debate desde América Latina. *Revista Trabajo y Sociedad.* 23, 143-168. Recuperado de: https://www.researchgate.net

Instituto Mexicano del Seguro Social, IMMS. (2020). Ingresos y aseguramiento en el IMSS. Recuperado de: http://imss.gob.mx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Nota técnica. Estratificación univariada*. SCINCE. Sistema para la Consulta de Información Censal 2010.

Méndez, M. C.; Rodríguez, O. M.; Osorio, M. y Salgado, M. C. (2013). La flexibilidad laboral en el sector turístico en México. Una interpretación teórica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(4), 705-728.

Mejía, J. (2017). *Las ciencias de la administración y el análisis multivariante. Proyectos de investigación, análisis y discusión de resultados*. México: Universidad de Guadalajara.

Observatorio laboral (2021). Ocupación por sectores económicos tercer trimestre 2021. Recuperado de: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html [20 dejunio de 2022].

Organización Mundial del Turismo (2015). Panorama OMT del turismo internacional. España: OMT. Recuperado de: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875

Organización Mundial del Turismo (2022). Barómetro Organización Mundial del Turismo. La recuperación del turismo gana impulso tras la disminución de las restricciones y el aumento de la confianza. Recuperado de: https://www.unwto.org/es/news/recuperacion-del-turismo-gana-impulso-tras-la-disminucion-de-las-restricciones

Palafox-Muñoz, A. y Rubí-González, F. A. (2020). La gota que derramó el vaso en el turismo en Quintana Roo, México: precariedad laboral y COVID-19. *Dimensiones Turísticas [Número especial: Turismo y COVID-19],* 4, 131-148. https://doi.org/10.47557/IMGO5677

Román, Y. y Cervantes, D. (2013). El empleo precario de jóvenes asalariados en México. El caso de Toluca, Tijuana y Mérida (2005-2010). Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. XXI(1), 43-74. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/909/90928088004.pdf

Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2015). La hotelería de la Ciudad de México. Recuperado de: https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Estadisticas/La%20hoteleria%20de%

20la%20ciudad%20de%20mexico%202013/La%20hoteleria%20de%20la%20Ciudad%20de%20Mexico.pdf

Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2019). *Anuario Estadístico de Turismo 2019.* Recuperado de: https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Docs/Anuario%20estadistico%20Turismo%202018.pdf

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS DEL MINAG

STRATEGIC PLANNING OF THE MINAG INSURANCE AND SERVICES BASE BUSINESS UNIT

AUTORES:

MsC. Yadelín Garcés Pérez[40]

Lic. Susana Pupo Calzadilla[41]

MsC. Yadira Elena González Marrero[42]

RESUMEN

El presente trabajo titulado Planeación Estratégica de la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG, tiene como objetivo principal formular un plan estratégico para la UEB que favorezca el perfeccionamiento de su desempeño y ayude a enfrentar las condiciones actuales del entorno. Para ello se aplicó el procedimiento de Planeación Estratégica propuesto por González (2014), el cual, haciendo uso de métodos teóricos y empíricos, técnicas matriciales y software de prospectiva que permitieron diagnosticar la situación interna y externa de la UEB, la cual estuvo caracterizada por un predominio de debilidades y oportunidades. Se confeccionaron además la Matriz Interna Externa y la Matriz DAFO, que contribuyeron a la formulación de estrategias, las cuales, fueron empleadas para la elaboración de un Plan de Acción, que una vez implementado le permitirán a la UEB mejorar su desempeño. A partir de los resultados obtenidos se arribó a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se logró el objetivo trazado.

PALABRAS CLAVE: Dirección Estratégica; Estrategia; Planeación Estratégica; Planificación; Prospectiva.

ABSTRACT

The present work entitled Strategic Planning of the MINAG Assurance and Services Base Business Unit, has as main objective to formulate a strategic plan for the UEB that favors the improvement of its performance and helps to face the current conditions of the environment. For this, the Strategic Planning procedure proposed by González (2014) was applied, which, making use of theoretical and empirical methods, matrix techniques and prospective software that allowed diagnosing the internal and external situation of the UEB, which was characterized by a predominance of weaknesses and opportunities. The Internal External Matrix and the SWOT Matrix were also prepared, which contributed to the formulation of strategies, which were used to prepare an Action Plan, which once

[40] Licenciada en Economía, Máster en Dirección, Profesora del Departamento-carrera Lic. en Economía de la Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: ygarces@uho.edu.cu

[41] Licenciada en Economía, Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: susana.pupo@uho.edu.cu

[42] Licenciada en Economía, Máster en Administración de Negocios, Profesora del Departamento-carrera Lic. en Economía de la Universidad de Holguín, Cuba, e-mail: yadira.marrero@uho.edu.cu

implemented will allow the UEB to improve its performance. From the results obtained, the conclusions and recommendations of the investigation were reached, where the objective was achieved.

KEY WORDS: Strategic Management; Strategy; Strategic Planning; Planning; Prospective.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica constituye un aspecto fundamental para cualquier organización, pues le permite poner en práctica y desarrollar sus potencialidades con el fin de asegurar no solo su supervivencia en el largo plazo, sino además mejorar su competitividad.

En la actualidad, debido a la crisis generada por el virus de la COVID-19, el mundo se ha visto sacudido, poniendo en marcha olas de cambio con una amplia gama de trayectorias posibles. Es en este sentido que, si bien no se puede predecir el futuro, la planificación estratégica ofrece determinadas herramientas para la formulación de estrategias que puedan frenar el impacto ante la crisis, teniendo en cuenta la incertidumbre que se vive (Pazmiño, Merchán y Jiménez, 2020).

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios tanto en el entorno interno como externo, motivo por el cual la planeación estratégica se convierte en la piedra angular para alcanzar el éxito en el mundo empresarial, siempre y cuando esté en función de elevar los niveles de eficiencia y rentabilidad de los productos o servicios que se oferta (Rómulo, 2018).

En este sentido, una organización de éxito debe contar con una clara visión orientada a satisfacer las necesidades de las partes implicadas empresa-cliente, todo ello con un liderazgo basado en planeación estratégica, que garantice un resultado favorable (Jaramillo y Tenorio, 2019).

Cuba atraviesa en la actualidad por una difícil situación provocada por el impacto que ha generado la pandemia de la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero, acentuado con las más de 240 medidas impuestas por Estados Unidos, y articulado con una campaña para desacreditar a la Revolución y la gestión del Gobierno cubano.

A pesar de ello el país se encuentra inmerso en una etapa de transformaciones económicas encaminadas a insertarse en un mercado mundial cada vez más exigente y competitivo. En la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021 – 2026 aprobados en el Octavo Congreso del Partido, se plantea: “La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo”. (p.36)

Esto se sustenta en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, donde en el eje estratégico transformación productiva e inserción internacional se aborda la necesidad de alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos.

Se respalda además en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015 en su Visión de futuro, la cual aspira a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos, con énfasis en la meta 8.2 estableciendo que se deben lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.

Partiendo del contexto anterior, se realizó un estudio previo en la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicio del MINAG con el objetivo de conocer su situación actual en relación con la planeación estratégica, mediante el cual se pudo constatar que a pesar de que los trabajadores muestran disposición para el diseño y ejecución de estrategias que mejoren las actividades de la organización, no cuentan con un Plan Estratégico elaborado y se rigen solo por los objetivos de trabajo.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente y a solicitud de la empresa resulta necesario elaborar el plan estratégico, por lo que se identifica el siguiente problema científico: ¿cómo analizar el desempeño UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG como punto de partida para el diseño de un plan estratégico que permita enfrentar las condiciones que impone el entorno actual?

El objetivo general de la investigación es: diagnosticar el desempeño de la UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG como punto de partida para el diseño de un plan estratégico que permita enfrentar las condiciones que impone el entorno actual.

METODOLOGÍA Y MÉTODO

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes métodos de investigación: de nivel teórico el dialéctico-materialista como método general y base para el desarrollo de los demás métodos utilizados como: Histórico – lógico, para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico. Análisis y síntesis: para el procesamiento de información en la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones. Hipotético – deductivo: para aplicar el procedimiento en la realización del diagnóstico estratégico y el plan de acción. La modelación: para estructurar y elaborar estrategias para la organización mediante el uso de las diferentes herramientas matriciales. Análisis documental: en la recopilación, selección y análisis de las fuentes. Del nivel empírico los métodos utilizados fueron: la observación: en la caracterización de la entidad y sus servicios. Encuestas: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad. Entrevistas: utilizadas en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado. Software de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización. Métodos estadísticos: se emplea en el procesamiento y el estudio de la información difundida por la investigación, en la confección de tablas estadísticas, la determinación de la muestra y el análisis de los valores a través del software SPSS v.15. Método Delphi: manejado en la determinación de la competencia de expertos y consulta a expertos: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.

Para lograr el objetivo propuesto se emplea el procedimiento propuesto por González (2014), el cual tiene su base en varios modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Sánchez Paz (1999), Menguzzato (2007), David (2014) y Chiavenato (2017); además tiene en cuenta las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas. El procedimiento se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión.

Etapa I. Investigación: esta etapa inicial tiene como objetivo establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias. Herramientas, métodos e instrumentos: Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Etapa II. Análisis: tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y la Interna –Externa.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas: esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos. Herramientas, métodos e instrumentos: trabajo en grupo y Matriz DAFO.

Etapa IV. Toma de Decisiones: tiene como objetivo seleccionar entre las variadas opciones estratégicas aquellas que sean más pertinentes. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

Etapa V. Implementación de la estrategia: ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

Etapa VI. Control de la estrategia: controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Etapa I. Investigación

Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos

Para dar paso a la primera etapa se procedió a la selección del grupo de expertos en UEB, donde fueron seleccionados un total de 15 trabajadores para aplicarles la encuesta que propone el procedimiento y así determinar su coeficiente de competencia (k) a través del Método Delphi, de los cuales 12 obtuvieron un nivel de competencia alto ($0,8 < k < 1,0$) para un 80%, 2 alcanzaron un nivel

de competencia medio (0,5 < k < 0,8) para un 13.33% y 1 encuestado con competencia baja (K < 0,5), para un 6.67%. El grupo de expertos quedó conformado con los que obtuvieron coeficiente de competencia alto, a los cuales se les realizó la capacitación en los términos y herramientas de la investigación.

Paso No.2. Caracterización de la organización.

Mediante la Resolución 180 del 23 de diciembre del 2016, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación y como parte del reordenamiento empresarial que se llevó a cabo en el Ministerio de la Agricultura se extinguió la Empresa de Aseguramiento y Servicios Holguín. Como parte del reordenamiento funcional y estructural referido, por Resolución 12 del 28 de febrero del 2017 esta empresa extinguida pasó a formar parte de la Unidad Empresarial de Base, subordinada a la Empresa de Aseguramiento y Servicios; integrada al Grupo de Logística del MINAG. La Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Servicios de Holguín se constituyó el 21 de marzo del 2017, mediante Resolución No. 16.

Paso No.3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión.

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Para conocer los valores que comparten los trabajadores en la organización, el procedimiento propone una encuesta que fue aplicada a 81 trabajadores, los cuales constituyen una muestra representative**.** En dicha encuesta los trabajadores seleccionados dieron puntuación del 1 a 5 a los valores propuestos según su criterio. La misma fue procesada en el software profesional SPSS 15.0 que demostró su fiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0.861 de los valores compartidos. Para dejar definidos los valores compartidos de la empresa se escogieron los dos primeros de mayor calificación por cada categoría, quedando los siguientes: Valores Empresariales: Compromiso Político (306) y Satisfacción al Cliente (299); Valores Humanos: Solidaridad (296) y Honestidad (298) y Valores Laborales: Laboriosidad (289) y Motivación (276).

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

Utilizando la Matriz de Evaluación de la Misión propuesta en el procedimiento, se analizó la misión de la UEB por el grupo de expertos, donde se valoraron los elementos propuestos y de estos 5 resultaron positivos. Se pudo concluir, que la misión actual es simple, clara, directa, creíble, manifiesta las capacidades distintivas y el auto concepto de la organización; sin embargo, carece de motivación, no es original, única ni ambiciosa. Al tener en cuenta lo anterior, se propone la siguiente misión: “La UEB Aseguramiento y Servicios del MINAG con un capital humano preparado y comprometido, garantiza los servicios logísticos que aseguran el funcionamiento de las entidades del Ministerio de la Agricultura, con la rapidez, calidad y profesionalidad requerida, en un clima de altos valores ético-morales”.

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión, el grupo de expertos determinó que de los aspectos evaluados 3 resultaron negativos, pues no está escrita en presente,

es muy extensa no siendo fácil de recordar y captar, además de no encontrarse enmarcada en el tiempo. La visión propuesta quedó definida como sigue: “Somos en el 2024 la UEB líder del MINAG en la prestación de servicios y producciones, satisfaciendo las necesidades y las expectativas de nuestros clientes”.

Paso No. 4. Identificación de la Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

La UEB posee cinco UEN, las cuales fueron identificadas mediante la realización de un estudio y tomando en consideración los criterios de segmentación del procedimiento: según el tipo clientes, funciones principales y la tecnología utilizada, quedando definidas de la siguiente forma: UEN Producciones agropecuarias, UEB Aseguramiento, transporte y talleres, UEN Feria de exposición y capacitación agropecuaria, UEN Servicios a las Delegaciones provinciales y municipals, así como UEN Mantenimiento y construcción.

Etapa II. Análisis

Para el desarrollo de esta etapa el grupo de expertos realizó un análisis de la situación interna y externa de la UEB con el objetivo de determinar los puntos fuertes y débiles, así como las posibles orientaciones estratégicas a seguir.

Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

Para identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) se realizó un análisis de las capacidades distintivas (físicas, técnicas, humanas, financieras, organizativas y directivas), de cada una de sus áreas funcionales, así como de sus UEN.

Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC

El análisis interno permitió determinar las fortalezas y debilidades en cada uno de los subsistemas y las UEN. Luego, los expertos a través del trabajo en grupos, realizó la reducción de este listado determinando los 20 factores más importantes para la UEB, los que serán empleados en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Luego, el grupo de expertos para determinar el grado de importancia, estudió cada una de estas variables, y para ello se empleó una Matriz de Influencias Directas donde se asignaron valores de 0 a 1 a las influencias de los factores (1influyente y 0 no influye), esta fue procesada mediante el software MICMAC, tomando para el análisis el Plano de Influencias/ Dependencias Directas, el cual ubicó los factores en cuatro zonas, de acuerdo a la importancia de los mismos, comenzando por la zona de poder, hasta la zona de problemas autónomos.

Tabla1. *Resumen de la ubicación de los factores internos en el Software MICMAC*

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
D7, D8, F3	D3, D5, D9, F1, F5, F8, F9	D4, D2, F2, F4, F7	D1, D2, D11, D6, F6

Fuente: elaboración propia a partir a de los resultados arrojados por el software

Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del diagnóstico realizado, y partiendo de los resultados de la tarea anterior se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos, tomando como referencia para la ponderación, los lugares en los cuales quedaron ubicados los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC.

Tabla 2. *Matriz de Evaluación de Factores Internos de la UEB*

Factores Internos Claves	**Ponderación**	**Clasificación**	**Resultado Ponderado**
Personal calificado y comprometido con la organización	0.06	4	0.24
Sistema contable automatizado	0.04	3	0.12
Sistema de pago por resultados	0.08	4	0.32
Atención al hombre	0.04	3	0.12
Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta	0.07	4	0.28
Capacidad de almacenamiento	0.03	3	0.09
Estabilidad del personal	0.02	3	0.06
Precios asequibles	0.05	4	0.20
Calidad de los servicios	0.06	4	0.24
Escasez de medios de trasporte para realizar sus actividades	0.07	2	0.14
Liderazgo en los jefes de algunos colectivos	0.03	2	0.06
Contabilidad certificada	0.08	1	0.08
Completamiento de la plantilla	0.04	2	0.08
No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad	0.07	1	0.07
Fuerza de trabajo ligeramente envejecida	0.02	2	0.04
Adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria	0.08	1	0.08
Carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa	0.09	1	0.09
Obsolescencia tecnológica	0.06	1	0.06
Comunicación entre los trabajadores	0.03	2	0.06
Hacinamiento en las oficinas	0.02	2	0.04
Total	**1.00**		**2.47**

Fuente: elaboración propia

La UEB alcanzó un resultado total ponderado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos de 2.47, por lo que posee una situación interna ligeramente desfavorable con un predominio de las

debilidades sobre las fortalezas. Dentro de las debilidades que más influyeron se encuentran: personal calificado y comprometido con la organización, sistema de pago por resultados, seguridad y fiabilidad en los servicios que presta, precios asequibles y calidad de los servicios. Estas fortalezas pueden ser empleadas para eliminar las debilidades más acentuadas que tiene la UEB, entre estas se encuentran: contabilidad certificada, no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria, carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa y la obsolescencia tecnológica.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Para identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) se realizó un análisis del micro y macroentorno de UEB y sus UEN. Por ser única de su tipo en la provincia que brinda sus servicios a las entidades del Ministerio de la Agricultura, la UEB no posee competidores, por lo que el análisis de la competencia se hace innecesario.

Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC

A través del análisis externo realizado, se identificaron los factores que constituyen oportunidades y amenazas para la UEB y sus UEN. Mediante trabajo en grupo, se realizó la reducción del listado de factores por el grupo de expertos, estableciéndose como más importantes.

Al igual que en el análisis interno, se procedió a determinar el grado de importancia de cada uno de los factores externos a través del MICMAC, relacionando los 20 factores en la Matriz de Influencias Directas. Posteriormente, y atendiendo a los resultados del software se dividieron los factores en 4 zonas, según el grado de importancia de los mismos.

Tabla 3. *Resumen de la ubicación de los factores externos en el Software MICMAC*

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
O2, O10, O11, A1, A2	O1, O5, O6, A3, A4, A6	O4, O7, O8, A5, A7, A8	O3, O9, O12

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software

Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del diagnóstico realizado, y los resultados del paso anterior se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, utilizando la posición de los factores en el Plano de influencia/dependencia directa para la ponderación, comenzando por la zona de poder categorizada como la más importante, hasta el cuadrante cuatro o sea la zona de problemas autónomos como menos importante.

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la UEB*

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Unificación Monetaria	0.06	4	0.24
Prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos	0.08	4	0.32
Reconocimiento a escala nacional	0.03	3	0.09
Relaciones con los proveedores	0.04	3	0.12
Lealtad de los clientes	0.05	4	0.2
Mercado seguro	0.05	4	0.2
Apoyo del gobierno y el organismo superior	0.06	3	0.18
Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución	0.05	3	0.15
Ubicación geográfica	0.02	3	0.06
Competencia nula	0.07	4	0.28
Satisfacción de los clientes	0.08	4	0.32
Incremento y desarrollo de la Ciencia y la Tecnología	0.03	3	0.09
Recrudecimiento del bloqueo económico y comercial	0.09	1	0.09
Crisis económica generada por los efectos de la COVID 19	0.07	1	0.07
Inestabilidad en los suministros	0.05	1	0.05
Fuentes de empleo más atractivas en el territorio	0.04	1	0.04
Precio de las tecnologías en el mercado	0.02	2	0.04
Carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna	0.06	1	0.06
Exigencia de los clientes	0.03	2	0.06
Escasez y costo de las materias primas en el mercado	0.02	2	0.04
Total	**1**		**2.70**

Fuente: elaboración propia

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos ubica a la UEB en una situación externa favorable con un resultado total ponderado de 2.70. Esto significa que en la unidad existe un predominio de oportunidades sobre las amenazas. Las principales oportunidades son, unificación monetaria, prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos, lealtad de los clientes, mercado seguro, competencia mínima y satisfacción de los clientes. Entre las amenazas que más afectan se

encuentran: recrudecimiento del bloqueo económico y comercial, crisis económica generada por los efectos de la COVID 19, inestabilidad en los suministros, fuentes de empleo más atractivas en el territorio y carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna. La UEB debe trabajar en aras de aprovechar sus oportunidades para atenuar los efectos de las amenazas.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

Una vez culminado el diagnóstico, el procedimiento propone realizar un resumen para determinar las orientaciones estratégicas a seguir posteriormente para la formulación de estrategias. Para este fin se emplearon dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa. Para elaborar la Matriz DAFO por impactos**,** el grupo de expertos empleó los factores internos y externos resultantes del paso anterior, dándole valores entre 0 y 3 a los impactos entre ellos. Los resultados muestran la validez del procedimiento en el empleo de sus herramientas, ya que se corroboran los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo. Se le propone a la UEB potenciar las estrategias adaptativas, ya que se ubica en el cuadrante DO, con un resultado de 230. Posteriormente se confeccionó la Matriz Interna – Externa, tomando para ello los resultados totales ponderados (RTP) que resultaron de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos confeccionadas anteriormente para la UEB. La Matriz Interna – Externa propone a la empresa seguir estrategias de crecimiento y desarrollo, ya que se ubica en el cuadrante V, por lo que deben trazar estrategias de resistencia que le permitan aprovechar sus oportunidades y fortalezas y encaminar las estrategias para resolver las debilidades y amenazas que presenta.

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

El análisis de los escenarios le permitirá a la UEB tener conocimiento del posible futuro al que debe enfrentarse, el mismo se desarrolló a través del Método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – Prob – Expert), para ello el grupo de expertos definió cuatro posibles hipótesis: H1: Ordenamiento Monetario, H2: Incremento del precio de las materias primas en el mercado, H3: Recrudecimiento del Bloqueo Económico y Comercial y H4: Inestabilidad en los suministros

Una vez definidas las hipótesis cada experto emitió su criterio sobre las probabilidades simples y condicionales de estas, teniendo en cuenta que los valores asignados estuvieran entre 0 (poco probable) y 1 (muy probable). Estos valores se procesaron en el software, tomando para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos, que ubica de forma decreciente la probabilidad de realización de los escenarios. Según los resultados obtenidos, el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia es el número 1 (1111) con un 17,9% de probabilidad, el cual describe la ocurrencia la totalidad de las hipótesis. El escenario deseado por la empresa es el número 8 (1000) con una probabilidad de ocurrencia de 1,6% donde ocurre la primera hipótesis rechazando las tres restantes; para finalizar, el escenario pesimista es el 15 (0111) con una probabilidad de 8,5%.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)

Partiendo del análisis realizado en la etapa anterior, y tomando en consideraciones las orientaciones estratégicas a seguir, el grupo de expertos confeccionó la Matriz DAFO para la formulación de

estrategias. Los resultados del resumen del diagnóstico muestran que la UEB debe potenciar las estrategias adaptativas, pues tiene predominio de debilidades y oportunidades.

Etapa IV. Toma de Decisiones

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del Método SMIC – Prob – Expert, se realizó la construcción de los posibles futuros para la UEB. El procedimiento propone construir los escenarios más probable, pesimista y optimista, describiéndose a continuación el escenario más probable: Cuba logra realizar el ordenamiento monetario y con ello se elimina la dualidad monetaria y cambiaria, lo que le permite a la UEB conocer el estado real de sus finanzas y contar con los recursos necesarios para la compra de materias primas. No obstante, el precio de las mismas sufre una fuerte subida debido a la inestabilidad en los suministros, provocado por las consecuencias del recrudecimiento del bloqueo económico y comercial por parte del gobierno de los EE.UU.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2021 – 2024.

A partir de los resultados del diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta la misión y la visión, las alternativas estratégicas y orientaciones a seguir, así como los objetivos de trabajo de la empresa, se formularon los siguientes objetivos para la UEB:

1. Fortalecer la contabilidad de forma que garantice el registro oportuno y razonable de los hechos económicos para el 2024.
2. Alcanzar mayores niveles de desarrollo y sostenibilidad en la prestación de servicios y las producciones, asegurando el cumplimiento de sus requisitos y la demanda de los mismos para el 2024.
3. Potenciar y avanzar en el sistema de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y los requisitos de los clientes para el 2024.
4. Elevar el impacto de la ciencia, la gestión innovadora y las tecnologías en el desarrollo de la UEB, a partir de su aplicación, en beneficio de sus diferentes procesos para el 2024.

Paso No.3. Selección de estrategias

Teniendo en cuenta la Matriz DAFO y las orientaciones estratégicas del resumen del diagnóstico, los escenarios y los objetivos estratégicos, el grupo de expertos seleccionó las siguientes estrategias:

1. Desarrollar la innovación tecnológica para mantener la lealtad de sus clientes.
2. Desarrollar una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa para incrementar la satisfacción de los clientes.
3. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad.
4. Solicitar la certificación de la contabilidad para obtener un registro contable seguro en la unidad.
5. Lograr un sostenido crecimiento en las prestaciones de los servicios, asegurando la calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.
6. Diversificar las producciones agropecuarias, de manera sostenida, garantizando el abastecimiento al sistema estatal, el autoabastecimiento de la empresa y la obtención de

financiamientos y recaudación de MLC.

7. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la obsolescencia tecnológica.
8. Garantizar el mantenimiento a la tecnología existente para frenar el deterioro de la misma.
9. Gestionar con los organismos superiores un presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna.
10. Aprovechar la existencia de un sistema de pago por resultados para favorecer el salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad del trabajo.
11. Desarrollar estrategias de marketing que le permitan atraer nuevos clientes tomando en consideración la no existencia de competidores.
12. Buscar nuevos proveedores que doten a la UEB de las materias primas requeridas teniendo en cuenta el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial.
13. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas en el territorio.

Paso No.4. Plan de Acción

A modo de conclusión de esta investigación se confecciona un Plan de Acción Estratégico para la UEB, que servirá para la ejecución de las estrategias formuladas anteriormente. En el mismo se le asignaron acciones, fechas de cumplimiento y responsables a cada una de las estrategias seleccionadas. Corresponde a la dirección de la entidad, controlar la ejecución y cumplimiento del plan propuesto. Es por ello que se le propone tener en cuenta los elementos propuestos en el procedimiento para esta etapa.

Tabla 3. Ejemplo del Plan de Acción propuesto

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsables
1. Desarrollar la innovación tecnológica para mantener la lealtad de sus clientes.	- Solicitar un aumento de presupuesto para la obtención de nuevas tecnologías	Enero/2022	Director General
	- Adquirir nuevo equipamiento tecnológico	Anual	Jefe de Aseguramiento
2. Desarrollar una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa para incrementar la satisfacción de los clientes.	- Gestionar con los proveedores los recursos necesarios teniendo en cuenta la demanda de los clientes.	Enero/2022	Director General
	- Incrementar la producción	Junio/2022	Director General Jefe de Aseguramiento

CONCLUSIONES

Luego de aplicado el procedimiento y concluida la investigación a la UEB de Aseguramiento y Servicios del MINAG, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La confección del grupo de expertos logró gran implicación de los directivos de la UEB en la planeación estratégica realizada.
2. Los valores compartidos por los trabajadores fueron: Compromiso político, Satisfacción de los clientes, Humanismo, Solidaridad, Laboriosidad y Motivación
3. La misión y visión fueron reformuladas para perfeccionar el estado en que se encontraban.
4. El diagnóstico estratégico ejecutado demostró una situación interna ligeramente desfavorable con predominio de debilidades sobre fortalezas y una situación externa favorable, prevaleciendo oportunidades sobre amenazas.
5. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO plantea seguir estrategias de resistencia y adaptativas respectivamente.
6. El escenario más probable describe que se logra realizar el ordenamiento monetario y contar con los recursos necesarios para la compra de materias primas. Como elemento amenazante esta la inestabilidad en los suministros, provocado por el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica, (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill.

David, F. R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, (15ta. Edición). México: PEARSON EDUCATION. http://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacionsuperior/david/david_conceptos_de_administracion_estrategica_15e_contenido

González Marrero, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín.* (1ª Edición). España: Editorial Académica Española. https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/planeacion-estrategicatranstursa.html

González Millán, J. J y Rodríguez Díaz, M. T (2019). *Manual práctico de Planeación Estratégica.* Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9052-242-4. Depósito legal: M-14163-2019. España

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos, 21*(1), 241-256. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032

Jaramillo Luzuriaga, S. A y Tenorio Delgado, J. A. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial.* Espíritu Emprendedor TES 2019, Vol 3, No. 1, enero a marzo 64-73. **DOI:** https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127

Menguzzato, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Pazmiño Gavilánez, W. E; Merchán Jacome, V. A y Jiménez Rendón, E. H. (2020). *Planificación Estratégica y su impacto ante la crisis del Covid 19.* Editorial Saberes del Conocimiento,

Revista RECIAMUC, ISSN: 2588-0748. Pág 167-182. URL: https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/511

PCC (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana, Cuba.

Rómulo Ramírez, D. (2018). *Planeación estratégica de la empresa SERCONI "Rafael Fausto Orejón Forment" para el período 2018 – 2021. Trabajo de Diploma*. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.

Sánchez Paz, N. (1999). *Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas.* Tesis presentada en opción al título Académico de Master en Dirección.

IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR VENTAS

AUTORES:

M. en Ed. María del Pilar Azamar Vilchis

M. en Ed. María de la Luz del Carmen García Zúñiga

M. en C.L.V Joel Pérez Madrid

RESUMEN

Tomando como referencia la finalidad de toda empresa, decimos que una organización tiene fines comerciales y económicos, dedicada a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, a cambio de un beneficio económico.

Uno de los puntos primordiales para la existencia de una empresa son las ventas. Sin las ventas, las empresas no podrían dar seguimiento a sus operaciones y, por ende, ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades para sus clientes.

Utilizar una estrategia de ventas puede ser la diferencia entre obtener más y mejores entradas, o generar desgastes que finalmente concluyan con el cierre de operaciones de una empresa.

Las ventas en línea pueden servir para cualquier tipo de producto o servicio, lo importante aquí es la forma de consumo que tiene el público para el cual tu producto o servicio está dirigido. Al implementar redes sociales como herramienta nos ayudarán a obtener buenos resultados al ofrecer nuestros productos, además que dichas redes sociales nos permiten interactuar con personas que quizá están en la otra parte del mundo, nos permiten conectar, crear contenidos, compartirlos y difundirlos. Además, descubrir noticias, temas que nos interesan, nos permiten jugar, divertirnos y mantenernos al día en todo momento.

Sumado a incrementar las ventas, podemos realizar estrategias que nos ayudaran a perseguir otras metas; como el aumento para ser más grandes y fuertes y lograr ser más competitivas y, por otro lado, generar beneficios como mejorar su notoriedad social o ayudar a un mayor desarrollo social.

Palabras clave: Ventas/Herramientas/Estrategias/Redes Sociales.

ABSTRACT

Taking the purpose of any company as a reference, we say that an organization has commercial and economic purposes, dedicated to producing goods and services to satisfy the needs of its customers, in exchange for an economic benefit.

One of the fundamental points for the existence of a company is sales. Without sales, companies would not be able to track their operations and therefore offer products or services that meet the needs of their customers.

Using a sales strategy can be the difference between getting more and better tickets, or generating wear and tear that ultimately ends with the closure of a company.

Online sales can be used for any type of product or service, the important thing here is the form of consumption of the public for which your product or service is directed. By implementing social networks as a tool, they will help us to obtain good results when offering our products, in addition to the fact that these social networks allow us to interact with people who may be in the other part of the world, they allow us to connect, create content, share it and disseminate it. In addition, discovering news, topics that interest us, allow us to play, have fun and keep up to date at all times.

In addition to increasing sales, we can carry out strategies that will help us pursue other goals; such as the increase to be bigger and stronger and become more competitive and, on the other hand, generate benefits such as improving their social notoriety or helping greater social development.

Keywords: Sales/Tools/Strategies/Social Networks.

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna el 2021 ha sido un año que está revolucionando la forma en la que solíamos vivir, nos comunicábamos y principalmente como comprábamos, teniendo un impacto fundamental en el marketing que ha dado un giro de 360 grados para poder satisfacer rápidamente las necesidades de una población obligada al confinamiento. La situación causada por la expansión de la COVID-19 alrededor del mundo ha puesto en jaque la economía, obligando al comercio a cerrar sus puertas y a replantearse la manera de cómo relacionarse con sus clientes y es que la COVID-19 desencadenó un tsunami de innovación (Morales, 2020), congeló industrias enteras y dejó inhabilitadas aquellas estrategias cuidadosamente planificadas por especialistas, viéndose obligados a implementar campañas acorde a la crisis, convirtiéndose en un desafío extraordinario (Hill, 2020).

El encuentro inicial con la pandemia fue, y aún es, durísimo (Hugo, 2020). Estamos mirando hacia una nueva normalidad y, con este cambio, aún inseguro tanto en su impacto y duración, llega la

convicción de que buscar una nueva forma de actividades comerciales es una cuestión de supervivencia para todo proyecto económico.

Aunando a los grandes adelantos tecnológicos y la migración hacia el ámbito digital, las organizaciones se suman a la oportunidad de contar con presencia en medios digitales para un mejor posicionamiento de los productos y servicios que ofrecen. La entrada al mundo digital admite generar un mayor conocimiento de marca para prosperar en un mercado tan competitivo. Las marcas, dentro de sus planes estratégicos, se ajustan a los medios predominantes y atractivos para su mercado meta y con la proliferación de la parte digital y de internet como nuevo medio, se constituye como uno de los que más importancia cobra en las estrategias de marketing. Internet desarrolla una función vital y es considerado como uno de los medios más empleados en México para la obtención de información. Pero ahí no radica su importancia, desde hace ya años, es una herramienta poderosa parala mercadotecnia gracias a su magnitud de conocer y analizar audiencias, generar ventas, montar campañas de publicidad y monitorear de manera eficaz campañas de marketing digital con ayuda de datos más precisos y medibles. De acuerdo con datos del estudio 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): en México hay 80.6 millones de usuarios de Internet, que representan el 70.1% de la población de seis años o más. Esta cifra revela un aumento de 4.3 puntos porcentuales respecto de la registrada en 2018 (65.8%) y de 12.7 puntos porcentuales respecto a 2015 (57.4 por ciento). Esto quiere decir que el uso de internet en nuestro país ha crecido exponencialmente en los últimos años, alcanzando un nivel de penetración alto que se adhiere cada vez más a nuestra vida. Al día le dedicamos varias horas a estar conectados interactuando con contenidos que permanecen en el ámbito online, siendo las redes sociales las plataformas más utilizadas. Las redes sociales funcionan como un canal de comunicación inmediata y con el incremento del ámbito digital, se han agregado al estilo de vida de gran cantidad de personas. Cualquier individuo con un perfil y un conocimiento básico en las redes sociales, un dispositivo, una conexión y cobertura a internet, puede tener contacto en línea con otras personas o páginas de su interés. Es por ello, que el propósito de esta investigación es concientizar sobre la importancia de implementar redes sociales como estrategia para incrementar ventas, así mismo incrementar el número de usuarios en las distintas redes sociales y generar impactó a un mayor número de posibles consumidores.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para ejecutar la presente Investigación, fue básico realizar una investigación de tipo Exploratoria; la cual, se efectuará a través de una integración métodos; es decir, mezclando estrategias de investigación cualitativas y cuantitativas. “La integración de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas con frecuencia puede ser el mejor vehículo para satisfacer las necesidades de un proyecto. Al combinar los dos enfoques, los métodos cualitativos se pueden usar para resolver las preguntas clave sobre la evaluación del impacto, examinar el cuestionario o la estratificación de la

muestra cuantitativa y analizar el marco social, económico y político dentro del cual se lleva a cabo un proyecto" (Muñoz Saravia, 2012).

RESULTADOS

DISCUSIÓN

En la actualidad las redes sociales representan una de las principales formas de comunicación entre la población, en particular Facebook, Instagram, WhatsApp, dentro de las más utilizadas, su éxito se debe a la diversidad de sus aplicaciones, las cuales además de comunicar, propician las posibilidades de colaboración y gestión de equipos de trabajo.

Las redes sociales nos permiten crear una vida y desarrollarla. Nos permiten interactuar con personas que quizá están en la otra parte del planeta, nos permiten conectar, crear contenidos, compartirlos y difundirlos.

Para incrementar las ventas se podrían implementar algunas estrategias, sin descuidar detalles que son tan importantes como:

1. Causar una buena primera impresión.
2. Vender soluciones a los problemas del cliente junto a una buena experiencia.
3. Utilizar todas las herramientas que nos proporcionan las redes sociales
4. Definir un lenguaje claro para las ventas.
5. Mantener comunicación directa y abierta en nuestras plataformas

CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías han cambiado las reglas tradicionales de la comunicación, por lo que las plataformas de medios sociales en línea tienen un profundo impacto en los negocios. Como consecuencia, las estrategias de Marketing han tenido que adaptarse a dichos medios sociales en línea con el fin de llegar directamente a sus objetivos y estar más cerca de sus clientes. Ahora las empresas pueden enviar mensajes instantáneos al mismo tiempo en todo el mundo. Si se usan bien, los medios sociales en línea pueden ayudar a las empresas a crear conexiones emocionales esenciales con la gente, lo que consigue un profundo impacto tanto en los clientes y como en los empleados. Todo depende de una adecuada planificación de Marketing. Sin embargo, el papel de los medios sociales en línea en los negocios está influenciada por dos factores: la relevancia de la información recopilada y el control sobre la información difundida. El seguimiento de la vigilancia y el análisis de este diluvio de datos generados por los medios de comunicación social se ha convertido en una tarea difícil por sí mismo. Las organizaciones están recurriendo cada vez más a las aplicaciones tecnológicas de escucha y análisis, a través de los cuales logran gestionar su presencia social en los sitios online. Es imperativo que el público empresarial comprenda que la utilización de

las redes sociales atrae grandes recompensas a un bajo costo y que es indispensable participar en es tas plataformas para hacer crecer sus negocios en el contexto actual. Además, el posicionamiento de una organización a través de una estrategia de Marketing en redes sociales tiene diversas ventajas; tales como, la baja inversión económica, la inmediatez de respuesta de los usuarios, el alcance masivo de los mensajes y la obtención de resultados a corto plazo. Las características mencionadas anteriormente, la mayoría de las organizaciones en la actualidad han girado sus inversiones hacia las plataformas de redes sociales; puesto que, los medios tradicionales como la televisión, periódicos o radio, aunque siguen teniendo un alto impacto entre los usuarios, implican una alta inversión económica para garantizar su efectividad; por lo que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) no pueden gozar de estos servicios. A través de los medios digitales, estas organizaciones pueden competir en el mercado y crecer, hasta asegurar su estabilidad productiva y su posicionamiento. La efectividad de una estrategia de Marketing en medios sociales en línea depende directamente de la configuración de esta, mediante el uso de las plataformas adecuadas para los objetivos previstos.

REFERENCIAS

Armstrong, K. y. (2017). *Marketing.* México: Pearson Educación. En K. Armstrong *Marketing*, Quinta Edición.

Ávila, J. (2019), *Redes sociales y análisis de redes sociales*. Chapingo, Estado de México En J. Ávila, *Redes sociales y análisis de redes sociales.* Quinta Edición.

Barker, M. (2015), *Marketing para medios sociales*. Tercera Editorial.

Fischer, L. (2015), *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill Educación.

Fischer Laura y Espejo Jorge, M. G. (2017). *Mercadotecnia*. En M. G. Fischer Laura y Espejo Jorge, *Mercadotecnia*. Quinta Editorial.

Gary A. y Kotler P. (2015). *Mercadotecnia.* Sexta Edición. México: Pearson Educación.

Kotler Philip y Armstrong, P. H. (2017). Fundamentos de Marketing. En p. H. Kotler Philip y Armstrong, *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición.

Kotler Philip*, Marketing 4.0*, (2018), Aumentar la atracción.

Manene, L. M. (2012). *Marketing.* librería CEF.

Martin, M. (2018), *Marketing*. En M. Martin *Marketing*, México Pearson. Octava edición.

Moreno M. (2018), *La enciclopedia del community manager.* Posicionamiento y enfoque.

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS MPYMES EN MÉXICO: UNA REVISIÓN DE HERRAMIENTAS

AUTORES:

Dra. en I.I. Silvia Edith Albarrán Trujillo[43]

Ing. en C. Cristina Valencia Camacho[44]

Dra. en I.I. Mireya Salgado Gallegos[45]

RESUMEN

En la actualidad la información es el activo intangible que debe aprovecharse para obtener una ventaja competitiva en la MPyMEs y las herramientas de Inteligencia de negocios (BI-Business Intelligence) ayudan a las empresas a obtener una ventaja competitiva que les permite sobrevivir y hacer frente a sus competidores. Debido a la situación del mercado nacional e internacional, los pequeños y medianos negocios deben buscar formas de sobrevivencia ante cambios que afectan en sus actividades. El presente artículo, en el que se realizó una investigación teórico-bibliográfica, presenta un panorama general de los aspectos que deberán considerar las MPyMEs para implementar sistemas de BI y obtener ventajas del análisis de los datos que generan internamente. Si bien la BI es un reto a las MPyMEs en México, esta ayuda como soporte en los procesos y puede, incluso, diminuir la incertidumbre en toma de decisiones. Se realiza una propuesta de factores que las MPyMES deben considerar, con las características propias de las MPyMEs en México, para poder implementar sistemas de BI y/o herramientas de apoyo en el análisis de sus datos.

Palabras Clave: Inteligencia de negocios, Herramientas de Inteligencia de Negocios, MPyMEs

ABSTRACT

Just now, information is an intangible asset that should be used to get a competitive advantage in the “MSMEs” and the business intelligence tools (BI-Business Intelligence) help to the companies to get a competitive advantage that allows them to survive and stand up to their competitors. Due to the situation of the national and international market, small and medium businesses must seek ways to survive in the face of changes that affect their activities. This article, in which a theoric-bibliographical research was carried out, presents an overview of the aspects that MSMEs should consider in order to implement BI systems and obtain advantages from the analysis of the data they generate internally.

[43] Doctora en Ingeniería Industrial. Universidad Autónoma del Estado de México. seat@uaemex.mx

[44] Ingeniera en Computación. Universidad Autónoma del Estado de México cvalenciac@uaemex.mx

[45] Doctora en Ingeniería Industrial. Universidad Autónoma del Estado de México msalgadog@uaemex.mx

Although BI is a challenge for MSMEs in Mexico, it helps to support processes and can even reduce uncertainty in decision making. A proposal is made of factors in which MSMEs must consider, with the characteristics of MSMEs in Mexico, in order to implement BI systems and/or support tools in the analysis of their data.

Keywords: Business Intelligence (BI), Business Intelligence Tools, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

La Inteligencia de Negocios (BI-*Business Intelligence*) surge desde 1989 (Howard Dresner) se menciona que es un término general para describir los conceptos y métodos usados para mejorar los procesos de toma de decisiones mediante el uso de sistemas; el término se popularizo en la década de los 90's con nuevas funcionalidades, surge la necesidad de analizar datos no estructurados y el contar con herramientas más amigables e intuitivas.

La inteligencia de negocios, también llamada inteligencia empresarial, se ha convertido en una serie de aplicaciones integradas esencial para mejorar los negocios y apoyo a la toma de decisiones, aunque su implementación siempre es crítica para las empresas en la mejora de su rendimiento.

En los últimos años, se han publicado diversas investigaciones relacionadas con BI, mico, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) y las ventajas competitivas. Algunas hacen propuestas de marcos de trabajo con BI para la MPyMEs (Guarda T. et.al., 2013). Otras realizan análisis de las herramientas de código abierto de BI (Tereso M. et.al, 2011), o bien, identifican los factores organizacionales en la exitosa implementación de sistemas de BI (Ali M. et. al.), entre otras.

La inteligencia de negocios considera a las personas, procesos, aplicaciones y herramientas lo que permite organizar la información, facilitar su acceso a ella y analizarla con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y aumentar rendimiento (Cerda-Leiva L., 2019).

A pesar de que la inteligencia de negocios ha sido enfocada, por muchos autores, a las grandes empresas, existen herramientas que pueden ser de adoptadas en la MPyMEs para mejorar sus procesos y lograr una ventaja competitiva.

Se hará un enfoque del uso de los factores que deben considerar la MPyMES para determinar las herramientas o aplicaciones qu pudieran serles útiles en sus procesos y toma de decisiones.

Las Mpymes son importantes en la economía y empleo de los países, aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado y existe desde hace mucho tiempo la necesidad de fortalecer su desempeño y su sobrevivencia.

METODOLOGÍA

Este trabajo se realizó utilizando las fases de la gestión de proyectos, considerando:

Iniciación, Revisión de literatura relacionada con la inteligencia de negocios en las MPyMEs, los factores que deben considerarse para implementar BI.

Planificación, Establecer los aspectos necesarios para implementar BI y las fases que deben seguirse en un Proyecto para explotar las apps de BI.
Ejecución, Análisis de herramientas que apoyan la MPyMEs en la implementación de BI.
Y finalmente el establecimiento de conclusiones.

RESULTADOS

Existe una importante cantidad de herramientas para realizar recopilación de datos, análisis de datos, visualización de repostes, seguimiento de KPIs (*Key Performance Indicators*), entre otros, todo ello como apoyo en la toma de decisiones y mejoramiento de los resultados que obtiene la MPyMEs.
La implantación de BI en una MPyME debe ser considerado como un proyecto dinámico que puede iniciar con actividades y procesos sencillos y seguir con análisis más complejo de datos con objetivos más ambiciosos. Los proyectos de BI involucran a la gente, la infraestructura tecnológica de la empresa y las herramientas de BI.

DISCUSIÓN

No hay un acuerdo generalizado para clasificar una MPyME, se suelen considerar número de trabajadores, tipo de producto, tamaño del mercado, inversión en bienes de producción por persona ocupada, volumen de producción o ventas, valor de producción, trabajo personal de socios o productores, separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa, ubicación o localización, nivel de tecnología de producción, orientación de mercados, capital invertido y consumo de energía (García M.L.S. et.al., 2007).
Una de las actividades principales para generar la estrategia del negocio para crear ventajas competitivas es entender los datos que genera la firma internamente. El procesamiento de información se convierte gradualmente en la base para alcanzar una ventaja competitiva. (Guarda T. et. Al., 2013)
De acuerdo con Flores, et.al. (2009), algunas características de la MPyMEs son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 6 y hasta 500 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande

El uso limitado de la BI en las MPyMEs se ha asociado a variables de tipo cultural y a limitados recursos financieros, tecnológicos y humanos, características muy arraigadas en las MPyMEs. Esto explica porque las PYMES suelen creer que estas acciones requieren de gran inversión, la que sería propia de grandes empresas o de centros de investigación (Cerda-Leiva L.,et.al., 2019). Generalmente se asocia la como una solución para grandes empresas debido a sus, generalmente, altos costos, aunque existen algunas opciones para MPyMEs.

Desde hace algunos años, las grandes empresas consideran la importancia de los datos en sus sistemas de información y han invertido en sus sistemas de información, situación que se presenta pocas veces en las MPyMEs. En su estudio sobre Demografía de los Negocios, INEGI (2021) afirma que le 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos.

Desde hace tiempo se ha aseverado que la integración de la Tecnologías de Información y comunicaciones en MPyMEs debe ser una estrategia imperativa para su mantenimiento y sobrevivencia (Maldonado, et.al.,2010) y es una base para el uso de herramientas de BI.

Según estudio de Dell Technologies, en México, más de la mitad de las pequeñas empresas y 39% de las empresas medianas se encuentran en etapas tempranas de digitalización, y para este año cerca de la mitad de las PyME crecerán su gasto en computadoras y servidores en hasta 25% (Osores M., 2021).

Diversos autores han analizado el uso que las PYMES hacen de la analítica e inteligencia de negocios (BI&A), Cerda-Leiva L., et. al. (2019). Mencionan que las PYMES tienen un conocimiento reducido para seleccionar un sistema de BI&A, las PYMES que se han puesto en marcha no tienen una idea clara de cómo está su empresa, debido a la falta o mal manejo de la información que generan. Al cabo del tiempo estas empresas van acumulando una enorme cantidad de datos, los cuales utilizan de forma parcial sin contar con alguna herramienta tecnológica que les permita identificar oportunidades de negocios o ventajas competitivas desde sus fuentes de información a la par de sus estrategias de negocio.

Una de las funciones de la BI es establecer medidas de rendimiento empresarial, diferenciar problemas de negocio, integrar información y pronosticar el futuro del negocio, así como la planificación relevante para el desempeño deseado. La información cambiante y compleja, los entornos volátiles, tecnologías emergentes puede generar nuevos desafíos para la organización ylos administradores sufren al buscar información de calidad sobre cómo lograr ventajas competitivas. Entre los aspectos que debe considerar una MPyME para obtener información de calidad está (Ali, M. S., & Miah, S. J., 2018):

1. Sistemas de Gestión de Información (IM-Información Management) como soporte en la toma de decisiones, lo que implica infraestructura de información para necesidades basadas en tecnología, organización de la información para crear la usabilidad de la información dada y administración de la información para la explotación de la información en la toma de decisiones.
2. Actividades tales como la recopilación de datos, almacenamiento y registro de datos históricos, así como su análisis, síntesis y transformación en información de apoyo a la toma de decisiones

3. Uso de tecnología pertinente. Todo lo anterior para comprender las necesidades del cliente a través del procesamiento y transmisión de información (a los directivos de las empresas), que lleve a la toma de decisiones para satisfacer a los clientes.

Las soluciones BI implican Analítica avanzada como recopilación de datos, analítica predictiva, minería de textos, análisis estadístico y análisis de *big data*. Los ambientes inteligentes de autoservicio de negocios proveer estadísticas, diseño de visualizaciones analíticas y personalización de tableros.

De manera general, los resultados de las herramientas de BI permiten a los expertos de BI y TI (Tecnologías de información) generar las consultas y obtener los reportes (que son el insumo de los tomadores de decisiones) en las empresas.

La BI comprende: el seguimiento de rendimiento, modelado de pronósticos, analítica, recopilación de datos, entre otros.

Los métodos de BI incluyen: Recopilación de datos (implica un análisis vasto de datos para determinen patrones), Analítica de texto (extraer datos con el mismo objetivo, aplicado a análisis lingüístico, análisis de sentimientos en redes sociales, o reseñas de clientes, entre otros), analítica de negocios (explora las estadísticas obtenidas, detecta fallas en las estrategias comerciales, comportamientos de los clientes y patrones de interacción para mejoras adicionales.

Los tipos de BI son (Bestaieva D. 2022):

- Análisis ad hoc, *queries* o consultas enfocadas al análisis de ciertas partes de la empresa, reportes creados al momento, llevados a cabo sistemáticamente y reportes de resultados analíticos, estadísticas y tableros de trabajo.
- Procesamiento analítico en línea (OLAP *Online Analytical Process*), Permite descomponer los datos en muchas dimensiones, lo cual es usado en consultas o evaluaciones complejas utiliza *datawarehouses* y cubos de datos multidimensionales OPLAP.
- BI móvil, uso de software de BI en dispositivos móviles, fáciles de usar, se pueden visualizar dos otres tableros de trabajo o *KPIs* con la pantalla del celular.
- BI en tiempo real, realizan el análisis de datos tan pronto cono estos son generados, lo que implica tener estadísticas al momento, procesas transmisión de datos y usos de analítica para apoyo a las decisiones, tal como puntuaciones de crédito, “trading”, ofertas promocionales segmentadas.
- *Software as a Service* (SaaS) BI, las herramientas SaaS utilizan sistemas de cómputo en la nube con servicios proporcionados por proveedores que aseguran las oportunidades de análisis de datos por un monto de suscripción. También llamados *cloud* BI.
- BI de acceso abierto (OSBI-*Oper Source BI*), son dos tipos: aquellos que permiten la edición comunitaria y se usan sin ningún cargo y los basados en suscripciones que ofrecen un soporte técnico dado por el vendedor. El Código Fuente está disponible para especialistas de BI.

- BI embebidos, son instrumentos que se agregan a las aplicaciones de negocios principalmente a apps de visualización de BI
- BI Colaborativos, son más procesos que tecnología, implican una participación de pares para compartir la información, los usuarios dejan notas o datos de BI con comentarios, estadísticas por chat y otros instrumentos de comunicación.
- *Location Intelligence* (LI), permite analizar y explorar datos geoespaciales o de localización, con una función basada en visualización de datos con base en mapas.

Entre problemas en los cuales puede apoyar una herramienta de BI está detectar métodos para aumentar las ganancias, estudiar el comportamiento del cliente, comparar los análisis de KPI con la competencia, analizar el comportamiento de la empresa, Optimizar los procesos de trabajo internos, hacer pronósticos, identificar tendencias de mercado, detector fallas e inconvenientes en la empresa. Los pasos que se deben seguir para implementar BI en la empresa son (ver Tabla 1) (Bestaieva D. 2022):

Tabla1. Pasos para implementar BI

Proyecto	**Arquitectura**
1. Planeación del Proyecto a. Definir metas b. Establecer los KPIs: tipos de datos a recolectar, datos a analizar-ventas, tráfico en la website, quejas, reportes requeridos, método de seguimiento de progreso, etc.-, establecer al equipo de trabajo-interno y/o externo. 2. Elegir el software a utilizar de acuerdo con las necesidades previamente establecidas. 3. Establecer el proceso de implemetaciónde BI. a. Limpieza, procesamiento y análisis de datos. b. Realización de ajustes. c. Capacitación de empleados. 4. Evaluar resultados.	1. Selección de infraestrura, entorno y plataforma a. Selección de bases de datos (datawarehouses, apps de negocios-ERP,CRM, HRM- b. Entorno (On-Premise, cloud-hybrid), de acuerdo con las metas, condiciones de negocio, app de BI de acuerdo con necesidades, preparación del análisis. 2. Arquitectura del Sistema, disponibilidad del plan a. Mantener una correlación entre disponibilidad y recursos utilizados. Alta disponibilidad implica más recursos. b. Configuración, optimización del software de BI, relación entre los datos (ERP,CRM, etc.), configuración de conectividad, contenido de la base de datos. c. Gestion de version, parches y características de la app de BI. Mantenimiento técnico requerido. d. Seguridad, autenticación, autorización de permisos correctos, seguridad basada en roles, seguridad basada en contenidos. 3. Arquitectura de datos, crear bloques BI

	a. Dimensiones (clients, productos, regiones, proveedores, empleados, tiempo, etc.). b. Métricas, números abolutos. Valores monetarios, porcentajes, etc. c. Jerarquía, niveles, grupos, categorias de productos, tiempo, tipo de cliente. d. Relaciones, magnitudes relacionadas.

Por tanto, ahora, se hará alusión, únicamente, a los aspectos importantes de la "Capacidad Tecnológica" mínima con la que deberá contar una MPyME para utilizar BI. Existe una gran cantidad de proveedores de soluciones BI, entre los principales se incluye a IBM, Microsoft, Oracle, SAP, SAS y Salesforce.

Una importante cantidad de aplicaciones de BI se ofrece como una plataforma en la cual se pueden realizar diversas actividades de BI, es decir, se puede importar datos, realizar reportes, pronósticos, graficar, entre otras.

Ahora se presenta una tabla con algunas de las herramientas comerciales más comunes para soluciones de BI (ver tabla2):

Tabla 2. Herramientas de BI

Herramienta	**Solución BI**	**Requerimientos mínimos de Hardware**
Power BI Desktop(Microsoft) https://powerbi.microsoft.com/es-mx/	App de inteligencia comercial y analíticas con herramientas de creación de informes, preparación de datos y visualización de datos.Crear consultas, modelos e informes avanzados para visualizar datos, compilar modelos de datos, crear informes y compartir el trabajo mediante su publicación en el servicio Power BI. La descarga de Power BI Desktop es gratuita.	Memoria (RAM): Al menos 2 GB disponible; se recomienda 4 GB o más. Pantalla: se necesita al menos 1440x900 o 1600x900 (16:9). No se admiten resoluciones inferiores a 1024x768 o 1280x800,

Herramienta	**Solución BI**	**Requerimientos mínimos de Hardware**
	Para obttener toda la fncionalidad el costo es desde 10 usd.	CPU: se recomienda un procesador de 64 bits (x64) a 1 gigahercio (GHz) o superior.
Cognos BI (IBM) https://www.ibm.com	Plataforma alimentada por inteligencia artificial para la visualización de datos e insights que da soporte a todo el ciclo de analítica, desde el descubrimiento hasta la operacionalización. Visualiza, analiza y permite compartir insights accionables acerca de los datos con cualquier persona de una organización. Soporte para entornos multinube: públicos, privados, on-premises y en IBM Cloud Pak™ para datos. Costo desde 10 usd.	RAM: 10 GB como mínimo. Espacio en disco: un mínimo 3,5 GB de espacio libre para instalar el software y 5 GB de espacio libre en la unidad que contiene el directorio temporal que los componentes de IBM Cognos utilizan. En todas las bases de datos, el tamaño aumentará con el tiempo. Impresora: Para garantizar que los informes se impriman correctamente en Windows, Adobe Reader.

Herramienta	**Solución BI**	**Requerimientos mínimos de Hardware**
		Todos los informes se envían como archivos PDF temporales a Adobe Reader para su impresión. Servidor de correo electrónico: el sistema requiere la capacidad de utilizar y acceder a un servidor de correo electrónico.
Tableau (Rubicon) https://www.tableau.com/	Plataforma de análisis de autoservicio que proporciona visualización de datos y puede integrarse con una serie de fuentes de datos, como Microsoft Azure SQL Data Warehouse y Excel. Proporciona herramientas de BI, como Tableau Desktop, Tableau Online, Tableau Server, Tableau CRM, análisis integrados, gestión de servidores, gestión de datos, entre otras.	Microsoft Windows 7 o una versión más reciente (64 bits) Microsoft Server 2008 R2 o una versión más reciente Procesador Intel Pentium 4, AMD Opteron o una versión más reciente Memoria de 2 GB

Herramienta	Solución BI	Requerimientos mínimos de Hardware
	Soporte multiplataforma (escritorio, navegador, móvil) y análisis integrados, herramientas de colaboración en equipo, análisis avanzados mostrados en una interfaz visual, facilidad para organizar los recursos y el contenido, fuentes de datos centralizadas y permisos personalizados, múltiples opciones de implementación (en la nube, en las instalaciones, alojadas, Windows, Linux, Mac, multitenant), información procesable en tiempo real, facilidad para conectar con datos de múltiples fuentes (Google Analytics, Salesforce, etc.), capacidad para mapear datos.Costo: 70 usd.mes/usuario	Espacio libre mínimo en disco de 1,5 GB Resolución de pantalla de 1366×768 o superior Equipos iMac/MacBook 2009 o más recientes OSX 10.11 o una versión más reciente Espacio libre mínimo en disco de 1,5 GB Resolución de pantalla de 1366 x 768 o superior
Splunk (Splunk) https://www.splunk.com/	Plataforma de análisis guiada capaz de proporcionar inteligencia empresarial y análisis de datos a nivel empresarial. Impulsa los resultados en materia de seguridad, TI y DevOps con la plataforma de datos construida para la	Microsoft Windows 8/8.1, Windows 10 (x64) 2 GB de memoria Espacio libre mínimo en disco de 1.5 GB

Herramienta	Solución BI	Requerimientos mínimos de Hardware
	nube. Es una solución para cada sector y necesidad. Costo 65 usd, mes/usuario.	Las CPU deben admitir los conjuntos de instrucciones SSE4.2 y POPCNT macOS Mojave 10.14, macOS Catalina 10.15 y Big Sur 11.4+ Procesadores Intel Procesadores M1 en modo de emulación Rosetta 2 Espacio libre mínimo en disco de 1.5 GB Las CPU deben admitir los conjuntos de instrucciones SSE4.2 y POPCNT
Alteryx (Alteryx) https://www.alteryx.com	Es una herramienta multidimensional que permite desde preparar un conjunto de datos hasta obtener modelos predictivos pasando por la limpieza de éstos, la aplicación de análisis de diferentes orígenes y la	Requisitos de SO : Microsoft Windows 8 (64 bits) Chip: 4 núcleos como mínimo.

Herramienta	Solución BI	Requerimientos mínimos de Hardware
	capacidad de unir. Combina los análisis de una serie de fuentes para simplificar los flujos de trabajo y proporcionar una gran cantidad de información de BI. Analítica que automatiza y optimiza los resultados empresariales. Mejora las ventas, reduce el churn, automatiza los impuestos y las auditorías, optimiza su cadena de suministro o despliega rápidamente.	Procesador: 2,5 GHz o más rápido. RAM: 8 GB a16 GB Tamaño de disco: Entre 500 GB y 1 TB.
Qlink (Qlink) https://www.qlik.com/us/	El objetivo de Qlik es dar acceso a todos los datos. El motor asociativo cuenta ahora con capacidades de IA y aprendizaje automático que ofrecen sugerencias de conocimiento Qlik Sense, la herramienta de autoservicio para acceder a esa capacidad analítica, viene en versiones en la nube y en las instalaciones.	No disponible
Domo(Domo) https://www.digitalmarketplace.service.gov.uk/g-cloud/services/651642342375109.	Domo es una plataforma basada en la nube que se centra en los cuadros de mando desplegados por los usuarios de la empresa	No Disponible

Herramienta	Solución BI	Requerimientos mínimos de Hardware
	y en la facilidad de uso. Se adapta a varios sectores, como los servicios financieros, la sanidad, la fabricación y la educación, y a funciones como las de los directores generales, los comerciales, los profesionales de BI y los trabajadores de TI. Domo ofrece visualizaciones sugeridas automáticamente. La visualización de datos permite pasar de los datos brutos a cuadros, gráficos, mapas y otras visualizaciones que Domo le sugiere automáticamente después de cargar su fuente de datos. Puedes refinar los datos, hacer anotaciones para comentarios o discusiones posteriores, o refinar y controlar quién tiene acceso a ellos. Roboto, el motor de IA de Domo, permite a los científicos de datos crear modelos predictivos y utilizar la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el	

Herramienta	Solución BI	Requerimientos mínimos de Hardware
	procesamiento del lenguaje natural y otras tecnologías de IA que alertan y notifican sobre los cambios en los KPI, por ejemplo. Costo desde 113 libras/usuario/año	

Como puede observarse en la tabla 2, los requerimientos para instalación de las aplicaciones de BI que pueden utilizar la MPyMEs entra en la mayoría de equipos comerciales comunes, Microsoft Windows 7 o una versión más reciente (64 bits), Microsoft Server 2008 R2 o una versión más reciente, procesador Intel Pentium 4, AMD Opteron o versión más reciente, memoria de 2 GB, espacio libre mínimo en disco de 1,5 GB, resolución de pantalla de 1366×768 o superior, equipos iMac/MacBook 2009 o más recientes, OSX 10.11 o una versión más reciente, espacio libre mínimo en disco de 1,5 GB.

La herramienta que la MPyME debe elegir, dependerá de los propósitos establecidos en el proyecto de implementación y puede apoyarse de la siguiente lista de cotejo (ver Tabla 3).

Tabla 3. Aspectos principales en un proyecto de implementación de BI

Aspecto	Responsible(s)	Por realizar	En realización	Realizado
Definir metas del Proyecto de implementación de BI	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI y ejecutivos de la empresa			
Describir los los KPIs	Líder de Proyecto BI y ejecutivos de la empresa			
Establecer los tipos de datos a recolectar	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Establecer los, datos a analizar-ventas	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI y ejecutivos de la empresa			
Establecer el tráfico esperado en la website	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			

Aspecto	**Responsible(s)**	**Por realizar**	**En realización**	**Realizado**
Establecer los reportes requeridos	Líder de Proyecto BI, ejecutivos de la empresa y usuarios			
Establecer un método de seguimiento de progreso	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Determinar el equipo de trabajo- interno y/o externo.	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Establece un presupuesto para el Proyecto de implementación de BI	Líder de Proyecto BI y ejecutivos de la empresa			
Elegir el software a utilizar de acuerdo con las necesidades previamente establecidas	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Selección de infraestrura, entorno y Plataforma	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Selección de bases de datos (datawarehouses, apps de negocios- ERP,CRM, HRM-	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Entorno (On-Premise, cloud-hybrid), de acuerdo con las metas, condiciones de negocio	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Preparación del análisis.	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Realizar la limpieza, procesamiento y análisis de datos	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			

Aspecto	**Responsible(s)**	**Por realizar**	**En realización**	**Realizado**
Realización de ajustes a la Base de Datos, datawarehouse o datamart	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Realización de ajustes a la base de datos	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Establecer la Arquitectura del Sistema	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Establecer la disponibilidad del plan de acuerdo al presupuesto establecido.	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Configuración, optimización del software de BI, relación entre los datos (ERP,CRM, etc.),	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Configuración de conectividad	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Gestion de version, parches y características de la app de BI	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Mantenimiento técnico requerido.	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Establecer la seguridad, autenticación, autorización de permisos correctos, seguridad basada en roles, seguridad basada en contenidos.				

Aspecto	**Responsible(s)**	**Por realizar**	**En realización**	**Realizado**
Determinar la arquitectura de datos	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Crear bloques BI con: a. Dimensiones (clients, productosregiones, proveedores, empleados, tiempo, etc) b. Métricas, números abolutos. Valores monetarios, porcentajes, etc. c. Jerarquía, niveles, grupos, categorias de productos, tiempo, tipo de cliente. d. Relaciones, magnitudes relacionadas	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Implementar los análisis, reportes, visualizaciones , pronósticos o cualquier solicitud de usuario	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI			
Capacitación de empleados	Equipo del Proyecto, líder del Proyecto y usuarios			
Evaluar resultados.	Equipo de Proyecto, líder de Proyecto BI y ejecutivos de la empresa			

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que las MPyMEs, realizan actividades de matera muy pragmática, muchas de estas empresas cuentan con la infraestructura tecnológica para implementar herramientas de BI que les

apoyen en la toma de decisiones o bien en la realización de actividades de Bi para mejorar el comportamiento de su negocio.

Además de considerar los aspectos mencionados en la tabla 1, la función organizacional es relevante y debe considerar el involucrar a los usuarios desde el inicio del proyecto y obtener el apoyo de la dirección.

Es importante tener personal con conocimientos suficientes en BI, o bien, soporte por parte de las herramientas utilizadas, dado que esto es un apoyo para que la empresa alinea la BI al negocio.

Se sugiere empezar con análisis de datos que de generan de manera periódica como ventas o KPI que requieran información generadas muy frecuentemente.

Las herramientas de BI, surgen frecuentemente, y están cada día más al alcance de más empresas, las MPyMEs pueden adoptar alguna de ellas, con éxito, sin hacer gastos excesivos.

REFERENCIAS

Ali, S., Miah, S. J., & Khan, S. (2017). Analysis of interaction between business intelligence and SMEs: Learn from each other. JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management, 14, 151-168.

Ali, M. S., & Miah, S. J. (2018). Identifying organizational factors for successful business intelligence implementation. International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR), 9(2), 47-63.

Cerda-Leiva, L., Araya-Castillo, L., & Barrientos Oradini, N. (2019). ¿Cuánto se ha avanzado en proporcionar analítica e inteligencia de negocios a las pymes?. Investigacion & Desarrollo, 19(2), 167-175.

Guarda, T., Santos, M., Pinto, F., Augusto, M., & Silva, C. (2013). Business intelligence as a competitive advantage for SMEs. International Journal of Trade, Economics and Finance, 4(4), 187.

English, V. (2018). Business intelligence as a source of competitive advantage in SMEs: A systematic review.

Flores, R., Hernández, I., & Flores, I. (2009). Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación. In XIII Congreso Internacional de la Investigación en Ciencias Administrativas.

Maldonado G. G, Martínez S. M. C. García P. D., Aguilera E. L., González A. M. (2010). Influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. Revista investigación y Ciencia de la Universad de Agusacalientes . P.57 1 65.

Rehani, B. (2011, December). Agile way of BI implementation. In 2011 Annual IEEE India Conference (pp. 1-6). IEEE.

Tereso, M., & Bernardino, J. (2011, June). Open source business intelligence tools for SMEs. In 6th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2011) (pp. 1-4). IEEE.

García, M. L. S., & Callejas, Y. H. (2007). Caracterización de las MPYMES en Latinoamérica: un Estudio Comparativo. In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM,

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 52). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

REFERENCIAS ELCTRÓNICAS

Bestaieva Diana, (2022), Implementing Business Intelligence en 2022: Benefits, Processes, Tools and Steps. Disponible en: https://www.cleveroad.com/blog/business-intelligence-implementation/. Fecha de consulta 19 de julio de 2022.

Novoseltseva Ekaterina (2021), Business Intelligence tools & use cases, Disponible en: https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/business-intelligence-tools-use-cases/. Fecha de consulta: 25 de julio de 2022.

INEGI (2021), Estudio sobre la Demografía de los Negocios. Disponible en https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/. Fecha de consulta: 06 de junio de 2022.

Osores Melisa (2021), Las PyMEs aumentan su inversión en tecnología para recuperarse y crecer. Disponible en: https://www.computerweekly.com/es/noticias/252494796/Las-PyMEs-aumentan-su-inversion-en-tecnologia-para-recuperarse-y-crecer#:~:text=Crece%20la%20inversi%C3%B3n%20en%20soluciones%20de%20tecnolog%C3%ADa&text=M%C3%A1s%20empresas%20peque%C3%B1as%20(de%2042,50%20mil%20d%C3%B3lares%20en%202021. Fecha de consulta: 19 de julio de 2022.

ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS

AUTORES:

Eduardo López Hung[46]

Yosvani Orlando Lao León[47]

Carlos Rafael Batista Matamoros[48]

RESUMEN

Las particularidades de las revistas científicas en la actualidad, en cuanto a procesos, resultados y sujetos actuantes que garantizan su materialización y sostenimiento, hacen de estas un objeto de estudio de innegable complejidad desde el punto de vista organizacional; todo lo cual revela la ineludible necesidad de una adecuada gestión. Sin embargo, esta perspectiva no es muy común en la literatura científica especializada, lo que implica una búsqueda detallada de aportaciones realizadas hasta el momento; a fin de analizar, sintetizar, y actualizar sobre el estado de las investigaciones en torno al tema. En tal sentido, se realizó un análisis bibliométrico sobre la gestión de los procesos en revistas científicas, utilizando la estrategia de búsqueda "título"–"resumen"–"palabras clave" hasta el año 2022, en las bases de datos *Scopus*, *ScienceDirect*, *Google Scholar*, y *Scielo*. Se emplearon como métodos teóricos el análisis y síntesis, el hermenéutico–dialéctico, y el holístico–dialéctico; y como métodos empíricos la revisión documental y el análisis bibliométrico. Se evaluaron y contrastaron diferentes indicadores bibliométricos, por ejemplo la productividad de artículos, productividad y colaboración autoral, ocurrencias y co–ocurrencias de palabras clave. El análisis de redes sociales también fue empleado para complementar el estudio. Se pudo determinar que, si bien el tema de la gestión de los procesos en revistas científicas ha suscitado un creciente interés en la comunidad científica internacional; ha sido poco tratado en la literatura publicada de manera general, y desde la perspectiva de la gestión organizacional de manera particular.

Palabras clave: revistas científicas, gestión, gestión de procesos, análisis bibliométrico.

ABSTRACT

The peculiarities of scientific journals today, in terms of processes, results and subjects involved in ensuring their materialization and sustainability, make them an object of study of undeniable

[46] Doctorando en Gestión Organizacional por la Universidad de Holguín. Máster en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Profesor Auxiliar, e Investigador Auxiliar. Departamento de Informática, Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, Cuba. E–mail: elopezh1984@gmail.com. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5084-8726.

[47] Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Auxiliar. Departamento de Turismo, Universidad de Holguín, Cuba. E–mail: ylaol@uho.edu.cu. ORCID: http://orcid.org/0000-0001-7491-3548.

[48] Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Dirección de Información Científico–Técnica, Universidad de Holguín, Cuba. E–mail: carlosb@uho.edu.cu. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6459-8481.

complexity from an organizational perspective; which reveals the unavoidable need for proper management. However, this perspective is not very common in the specialized scientific literature, which implies a detailed search for contributions made so far, in order to analyze, synthesize and update on the status of the subject. In this sense, a bibliometric analysis was carried out on the management of processes in scientific journals, using the search strategy "title"–"abstract"–"keywords" up to the year 2022, in the bibliographic databases of Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, and Scielo. Theoretical methods were used such as the analysis and synthesis, hermeneutic–dialectic, and holistic–dialectic; and as empirical methods were documentary review and bibliometric analysis. Some bibliometric indicators were used and contrasted, for example, article productivity, author productivity and collaboration, occurrences and co–occurrences of keywords. Social network analysis was also used to complement the study. It was determined that, although the issue of process management in scientific journals has aroused growing interest in the international scientific community, it has been little addressed in the published literature in general, and particularly from the perspective of organizational management.

Keywords: scientific journals, management, process management, bibliometric analysis.

INTRODUCCIÓN

Las revistas científicas en la actualidad tienen ante sí, el desafío de ser consideradas el principal medio de comunicación científica (Zacca González, 2015; Sierra Flórez y Gómez Vargas, 2019). Ello presupone la necesidad de gestionarlas de manera eficiente, que posibilite su funcionamiento, sostenibilidad y eficacia, en tanto constituyen un entramado de recursos, procesos y subprocesos de gran complejidad (Ramírez-Martínez, Martínez-Ruiz, y Castellanos-Domínguez, 2012; Rivero Macías, 2019). Ello apunta hacia la necesidad de una gestión editorial (Palma Quiroz y Rodríguez Ponce, 2018), que a decir de Villarreal Huerta (2016), demanda eficiencia y eficacia.

Autores como Cañedo Andalia, R., Viera Hernández, Crosdale Hunt, Alfonso Manzanet, y Lobaine Baile (2007); Ferreira da Costa, Nóbrega Duarte, de Oliveira Gomes, y Pedreira da Silva (2014); León González, Mora Quintana, y García Cantaya (2015); coinciden en abordar la gestión de una revista científica, desde el enfoque de la gestión por proceso. Esta constituye una herramienta de mejora, que permite identificar y gestionar de manera sistemática los procesos desarrollados en una organización (Llanes Font, Isaac Godínez, Moreno Pino, y García Vidal, 2014).

Al respecto, se han identificado un conjunto de estudios reportados en la literatura especializada, relacionados de alguna manera con la gestión de los procesos en revistas científicas. En su mayoría, se enfocan en la descripción de las regularidades del proceso de manera general (Alfonso Manzanet y Castro López, 2006), recomendaciones para perfeccionar el trabajo de alguna etapa del mismo (Pérez Fernández y Montes de Oca Moreno, 1996; Rodríguez Yunta y Tejada Artigas, 2016), la significación de particularidades del proceso en un sello editorial o en una revista (García Azcuaga,

2013; Ferreira da Costa et al., 2014); así como el aporte de tecnologías en su sentido más amplio (Fernández Quijada, 2008; Camacho Villalobos, Rojas Porras, y Rojas Blanco, 2014).

No obstante la literatura publicada, relacionada directa o indirectamente con la gestión de los procesos en revistas científicas; y debido al carácter multidisciplinar de la gestión organizacional (Moreno Pino, Pérez Pravia, y Tapia Claro, 2020); se hace necesario determinar el estado de las investigaciones científicas acerca del tema. Por ello, el objetivo del estudio consistió en analizar desde el punto de vista bibliométrico, la gestión de los procesos en revistas científicas, a fin de contribuir a revelar las tendencias que han caracterizado su tratamiento en la comunidad científica, y con ello sentar las bases para posteriores estudios que de este se puedan desarrollar.

METODOLOGÍA

Enfoque del estudio

El estudio realizado se fundamentó en que el tema de la gestión de los procesos en revistas científicas no ha sido lo suficientemente estudiado, documentado, o cuando más publicado. Por ello, se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y con un sustento informétrico; en la que se analizaron aspectos cuantitativos de la información relacionada con la gestión de los procesos en revistas científicas; independientemente de la forma en que haya sido registrada o generada.

Se utilizaron diversos métodos científicos, tanto teóricos como empíricos. Así por ejemplo, como métodos teóricos se empleó el análisis y síntesis para analizar de manera lógica la necesidad a resolver, mediante la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como para interpretar los resultados del procesamiento de la información; el hermenéutico–dialéctico en la comprensión, explicación, e interpretación de las revistas científicas y sus procesos, desde el enfoque de la gestión organizacional; así como el holístico–dialéctico como expresión de la lógica que se siguió en la construcción del conocimiento. En el caso de los empíricos, fueron empleados la revisión documental y el análisis bibliométrico para identificar su estado actual.

Se utilizó el análisis de redes sociales como aproximación metodológica y teórica; que según el criterio de Gálvez (2018), se dirige al estudio de las relaciones y estructura de redes que se establecen entre diversos actores; y la que desde una perspectiva bibliométrica, se ha aplicado al campo de las ciencias de la información esencialmente para modelar relaciones entre autores, instituciones, países, o palabras, con el propósito de construir representaciones de su comportamiento con fines explicativos y evaluativos.

Unidades de estudio

Las unidades de estudio fueron los artículos publicados e indexados en la base de datos *Scopus*, *ScienceDirect*, *Google Scholar*, y *Scielo*. Se utilizó para la exploración la búsqueda avanzada, con la cual se garantizó mayor precisión de los resultados (Cañedo Andalia, Rubén, Rodríguez Labrada,

y Montejo Castells, 2010). Independientemente de lo señalado, se empleó la estrategia de búsqueda TÍTULO–RESUMEN–PALABRAS CLAVE (TAK, por sus siglas en inglés), no solo con términos controlados o de indización, sino también con palabras y/o frases que son utilizadas de forma colateral para la gestión de los procesos en revistas científicas, en idioma inglés y español. Este último, se consideró necesario, pues existe una considerable producción científica en torno al tema, principalmente en la región hispanoamericana. De esta forma, la fórmula utilizada en la búsqueda fue: ("*scientific journals*")*OR*("*scientific journals process*")*OR*("*scientific journals management*")*OR*("*management of scientific journals*"), y su equivalente en español. Se recuperaron un total de 5 436 referencias publicadas hasta el 2022 (438 desde *Scopus*, 1 458 desde *ScienceDirect*, 1 930 desde *Google Scholar* y 1 610 desde *Scielo*).

Técnicas de recolección

Las referencias fueron recuperadas desde *Scopus*, *ScienceDirect*, *Google Scholar* y *Scielo* utilizando como método de exportación el formato RIS (del inglés *Research Information System*), para su posterior importación desde el gestor de referencias bibliográficas *Zotero 5.0.82*, con vistas a realizar la normalización necesaria de los datos obtenidos, sobre todo en aquellos campos que serían objeto de análisis cuantitativo. Se exportaron campos relacionados con la información bibliográfica, el resumen y las palabras clave. En el caso de *Scopus* y *Google Scholar* fue empleado además en software *Harzing´s Publish or Perish 8*, el cual recupera referencias, y analiza y presenta métricas asociadas tales como cantidad de artículos, citas totales, etc.

Una vez importadas en *Zotero 5.0.82*, se identificaron 2 432 referencias con dificultades, como por ejemplo: referencias duplicadas, ausencia de autores, referencias a un mismo autor de diversas formas, ausencia de palabras clave y/o resumen, ausencia de la fuente, así como el hecho de que abordaban temas que a consideración de los autores de este artículo, no tributaban información relevante a la investigación. De ellas se corrigieron 98, por lo que se procesaron 3 102 referencias.

Procesamiento de datos

Se utilizó el *BibExcel* para el análisis de los datos bibliográficos extraídos, mediante técnicas de minería de texto; y la consecuente obtención de frecuencias, matrices de co–ocurrencia, y representaciones reticulares. También se empleó *VOSviewer*, y *Microsoft Excel* para representar de forma visual los resultados de dicho análisis. *VOSviewer*, es una herramienta gratuita utilizada en el campo de la bibliometría (García García, Pardo Ibáñez, Ferrer Sapena, Peset Mancebo, y González Moreno, 2015), e introduce el análisis de probabilidades con el proceso iterativo que aplica. Con ello se proporciona una técnica de minería de texto más avanzada que el recuento, se aporta el significado de la proximidad de términos, se agrupa por conglomerados o clústeres, y se muestra el tamaño de los nodos según la frecuencia de aparición de los términos (van Eck y Waltman, 2010; García García et al., 2015).

La evaluación de la investigación en cualquier área temática toma como base, el comportamiento de determinados indicadores provenientes mayoritariamente de los estudios métricos de la información, los que han sido empleados con mucha frecuencia para estos fines (Rodríguez Cruz y Martínez Rodríguez, 2009). Se utilizaron indicadores unidimensionales o de actividad, y multidimensionales o de relación. Dentro de los indicadores unidimensionales se determinaron:

- Productividad de artículos por año de publicación: cantidad de artículos sobre el tema objeto de exploración por años.
- Productividad de artículos por revistas: cantidad de artículos sobre el tema por revistas.
- Productividad autoral: cantidad de artículos sobre el tema objeto de exploración por autores.
- Ocurrencia de palabras clave: cantidad de veces que ocurre un descriptor o palabra clave en los artículos sobre el tema objeto de exploración.

Como indicadores multidimensionales, se analizaron:

- Colaboración autoral: conjunto de trabajos desarrollados entre dos o más investigadores, e identificados por medio de artículos firmados en coautoría (Meadows y O´Connoer, 1971).
- Co–ocurrencia de palabras clave: relaciones que se establecen a partir de la co–existencia de descriptores o palabras clave.

RESULTADOS

Productividad de artículos por año de publicación

En relación con la actualidad de las investigaciones, en la Figura 1 se muestra cómo se distribuyen por años las referencias extraídas. La mayor parte de las investigaciones fueron publicadas entre los años 2006 y 2022 representando el 79,72%.

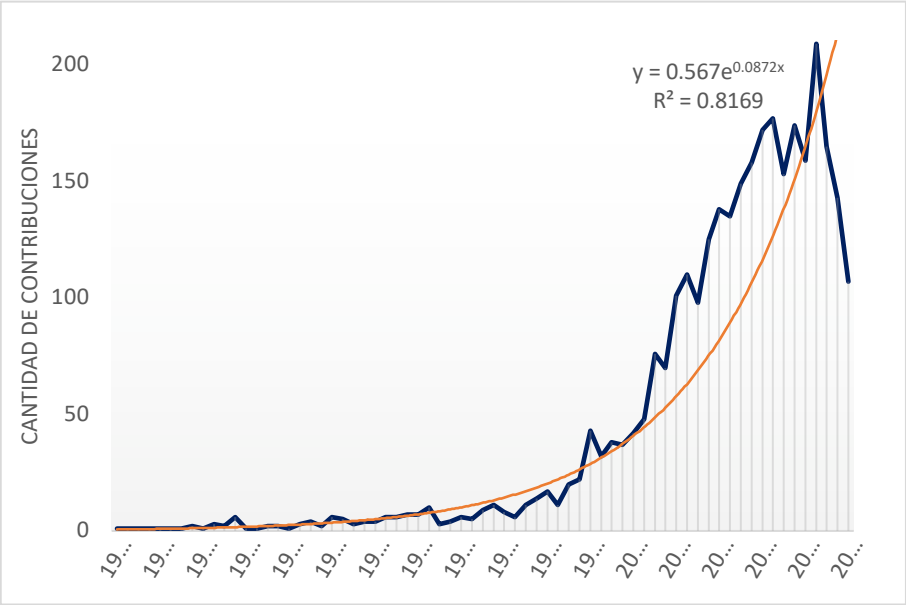


Figura 1. Productividad de artículos por año de publicación

A pesar de ello, se puede afirmar que es un tema del que se registraron estudios desde la década de los años 30 del pasado siglo. Ello apunta a la relevancia que ha adquirido la gestión de los procesos en revistas científicas, si se tiene en cuenta el aumento de publicaciones en los últimos años. Además, se puede observar el creciente interés de la comunidad científica internacional por el tema, con perspectiva de incrementarse su producción científica (R^2~1).

Productividad de artículos por revistas

La Figura 2 refleja las revistas que han publicado el mayor número de trabajos; lo que expresa que la producción científica para la búsqueda realizada se concentra fundamentalmente en países como Brasil, España, México, Argentina y Cuba; aunque se reconocen aportes significativos también en Holanda, Hungría, Venezuela, entre otros. En este sentido, se destacan: el *Journal of Informetrics* de Elsevier; la Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas; *Scientometrics* de la Academia *Kiadó*; *Transinformação* de la Facultad de Biblioteconomía de la Pontificia Universidad Católica de Campinas; y *Perspectivas em Ciência da Informação* de la Escuela de Ciencia de la Información de la Universidad Federal de Minas Gerais.

Figura 2. Revistas más productivas para el tema objeto de exploración

Productividad autoral

La productividad autoral constituye un indicador necesario al evaluar la producción científica de un tema determinado; y expresa el total de trabajos publicados por cada autor. Conocer quiénes son los máximos responsables de la investigación publicada sobre una temática determinada, es un indicador que permite analizar los principales referentes que en materia de autores sería necesario consultar para el desarrollo de futuras investigaciones en cualquier área (Rodríguez Cruz y Martínez Rodríguez, 2009).

El hecho de que el 100% de las contribuciones hayan sido publicadas como mínimo por 2 autores, revela un considerable nivel de colaboración autoral sobre la gestión de los procesos en revistas científicas, lo que conlleva a asumir el interés de la comunidad científica. En la Tabla 1 se muestran los autores con al menos 10 publicaciones, destacándose Alfonso, F. con 16 contribuciones.

Tabla 1. Autores más productivos para el tema objeto de exploración

Autores	Total de trabajos	Autores	Total de trabajos
Alfonso, Fernando	16	Huber, Kurt	10
Doubell, Anton	10	Ginghina, Carmen	10
Lau, Chu-Pak	10	Fleck, Eckart	10
Shlyakhto, Evgeny	10	Hassanein, Mahmoud	10
Varga, Albert	10	Cohen, Ariel	10
Heusch, Gerd	10	Marinskis, Germanas	10
Pierard, Luc	10	Goncalves, Lino	10
Ural, Dilek	10	Ferreira-González, I.	10
Boehm, Michael	10	Sander, Mikael	10
Tousoulis, Dimitris	10	Aschermann, Michael	10
Gatzov, Plamen	10		

Un análisis de los artículos publicados por los autores mencionados revela que, investigan en general sobre técnicas y herramientas para la colaboración, difusión y compartición de datos, evaluación por pares, conflictos de intereses, responsabilidad y ética editorial y autoral, análisis bibliométrico, factor de impacto, índice de inmediatez y control de la calidad.

Colaboración autoral

Se realizó un análisis de la colaboración entre autores, lo que permitió profundizar en la relación que se establece entre ellos, así como conocer su dinámica –ver Figura 3–.

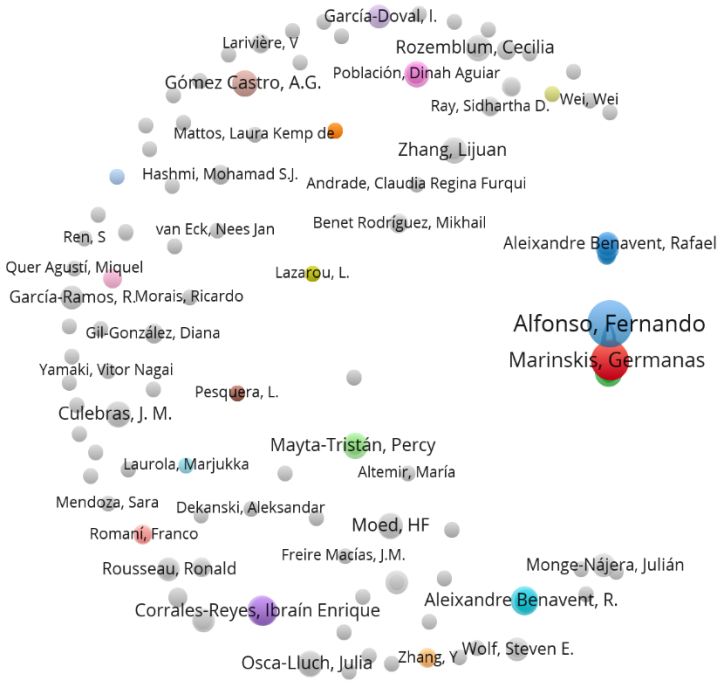


Figura 3. Red de co–autoría sobre gestión de los procesos en revistas científicas

Se observó la existencia de una red con la mayor parte de sus nodos desconectados, donde el tamaño de las etiquetas de cada autor fue proporcional a la frecuencia de ocurrencia y a su peso. Para normalizar los valores del grafo obtenido se utilizó el índice de similaridad "*Association Strength*", el cual se basa en la normalización de los valores de asociación de las parejas de autores, lo que generó un total de 97 conglomerados. Al seleccionar el mayor conjunto de elementos conectados, resultaron finalmente 4 conglomerados; en los que se agruparon los autores que más colaboran con otros autores. Los conglomerados fueron:

- *Conglomerado o clúster 1*: formado por Adamyan, K., Artogou, J.Y., Aschermann, M., Boehm, M., Buendia, A., Chu, P.H., Cohen, A., Dei Cas, L., Dilic, M., Doubell, A., Echeverri, D., Enc, N., Ferreira-González, I., Filipiak, K.J., Flammer, A., Fleck, E., Gatzov, P., Ginghina, C., Goncalves, L., Haouala, H., *et al*.
- *Conglomerado o clúster 2*: compuesto por Addad, F., Aguilar, M.P., Cas, L.D., Di Pasquale, G., Dibra, A., Erol, C., Flammer, A.J., Fortmüller, U., Fras, A., Guliyev, F., Haddour, L., Hatala, R., Held, C., Hernández, A.B., Izetbegovic, S., Jang, Y., Kabdrakhmanov, K., Melgar, I.G., Monsuez, J.J., Mrochek, A., *et al*.
- *Conglomerado o clúster 3*: constituido por Aleixandre, R., Alfonso, F., Alonso Arroyo, A., Anguita Sánchez, M., Bermejo, J., Bertomeu Martínez, V., Bolaños Pizarro, M., Castelló Cogollos, L., Cequier Fillat, A., Chorro Gascó, F., González AlcaldeG., Heras, M., Laraudogoitia, Z., Macaya

Miguel, C., Morell Cabedo, S., Navarro Molina, C., Plaza Celemín, L., Pérez Villacastín, J., Salvador Taboada, M., Segovia, J., *et al*.

- *Conglomerado o clúster 4*: formado por Oliveira, G.M., y Rochitte, C.E.

Los autores identificados como los más productivos son los que más colaboran entre sí. Sin embargo, sus investigaciones no tributan directamente a la gestión de los procesos en revistas científicas. En esa dirección, sería oportuno considerar las contribuciones de Banzato, G., García Romero, M., Giménez-Toledo, E., Quiroz, A.P., Martínez-Guerrero, C.A., Osca-Lluch, J., Rodríguez-Ponce, E. y Rozemblum, C.; quienes investigan de forma explícita sobre la gestión de los procesos en revistas científicas. Destaca además el artículo de Rivero Macías (2019), en el que se aborda de forma explícita el tema objeto de exploración, desde el enfoque de proceso.

Ocurrencia de palabras clave

Se identificaron las palabras clave que asignan las propias revistas; lo que permitió valorar cómo ocurren las palabras que describen bajo criterios de exhaustividad, profundidad y precisión el contenido de los artículos (Rodríguez Cruz y Martínez Rodríguez, 2009). Se obtuvo un total de 1001 palabras clave, las que figuraban en al menos dos referencias. Las 20 más utilizadas se reflejan en la Figura 4; resultando las de mayor frecuencia: “revistas científicas”, “bibliometría”, “factor de impacto”, “producción científica, “investigación”, “acceso abierto”, “comunicación científica”, “revistas”, “indicadores bibliométricos”, y “publicaciones científicas”.

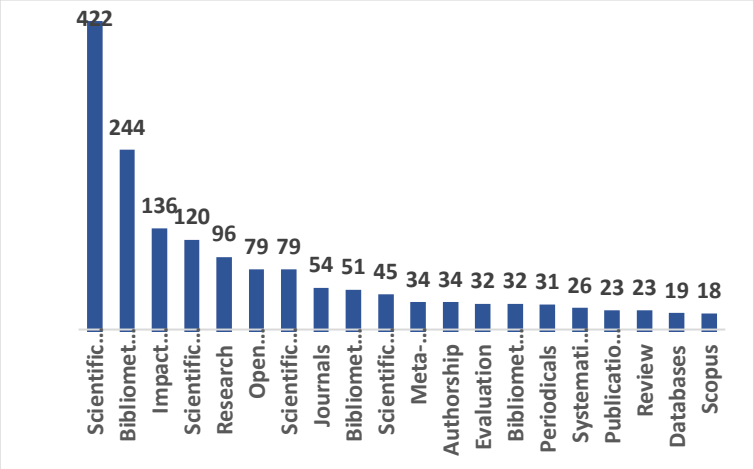


Figura 4. Palabras clave más representativas sobre gestión de procesos en revistas científicas

Excepto las palabras “revistas científicas” y “factor de impacto”, el resto no figuran como palabras clave de las contribuciones de los autores considerados como más productivos. Ello demuestra la inexistencia de una correlación entre las palabras clave de mayor frecuencia de aparición, con las investigaciones desarrolladas por los autores más productivos. Además, es oportuno subrayar que no aparece la palabra “proceso”, ni “gestión” dentro de las más utilizadas.

Co–ocurrencia de palabras clave

El análisis de la co–ocurrencia de descriptores o palabras clave permitió reconocer que la gestión de los procesos en revistas científicas aún carece de una adecuada definición, en tanto se aprecia la dispersión de palabras clave, al obtener un total de 17 conglomerados –ver Figura 5–.

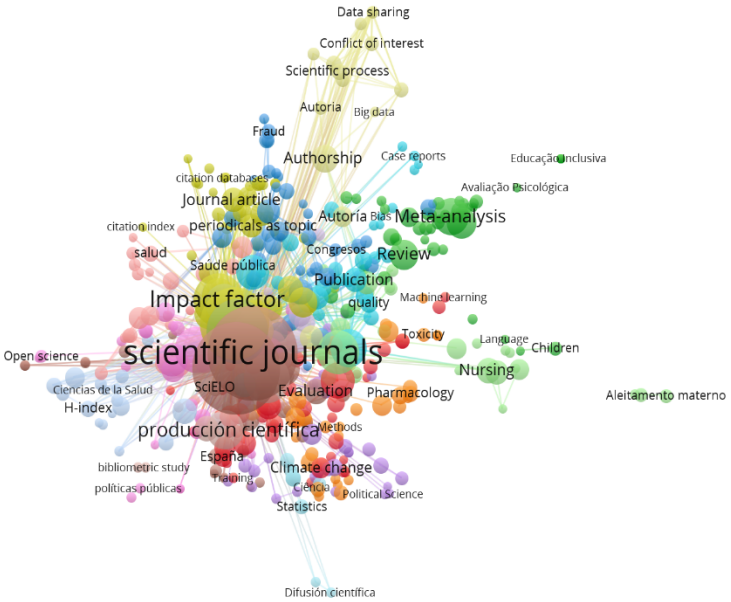


Figura 5. Red de co–ocurrencia de los descriptores o palabras clave sobre gestión de los procesos en revistas científicas

En la Figura 6, se ofrece la vista de densidad de los conglomerados obtenidos en el grafo anterior, teniendo en cuenta la proximidad de los términos o palabras clave analizados. En este tipo de vista, los términos que están más próximos unos de otros forman un conglomerado, y el color tiende al amarillo. Por el contrario, los términos que están distantes unos de otros, el color en la vista de densidad tiende al azul.

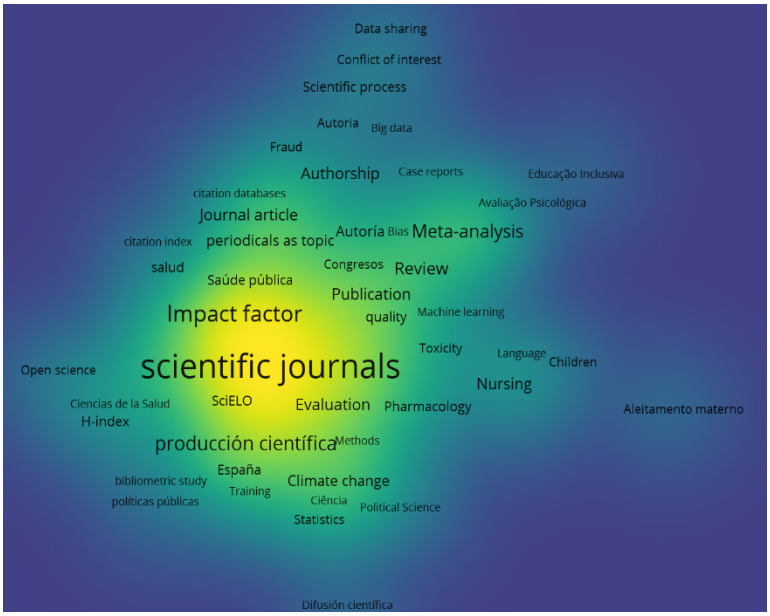


Figura 6. Vista de densidad de los conglomerados palabras clave sobre gestión de los procesos en revistas científicas

Los conglomerados principales situados al centro en ambos extremos del grafo, indican una alta interrelación de los términos que los conforman, mientras que el resto de los conglomerados situados en los bordes del grafo, indican una menor interrelación. Entre las palabras claves de mayor peso pertenecientes a los conglomerados con mayor interrelación, –que a la vez conforman grandes grupos temáticos en relación con el tema de exploración– están:

- *Conglomerado o clúster 1*: acceso abierto, análisis bibliométrico, análisis de citas, artículos, bases de datos bibliográficas, cienciometría, citaciones, ciencia de la información, colaboración, comunicación científica, divulgación, edición, factor de impacto, evaluación de revistas, índice h, internacionalización, producción científica, redes sociales, información científica, investigación científica, etc..
- *Conglomerado o clúster 2*: artículo de revista, bibliometría, publicación electrónica, indicadores de colaboración, indicadores bibliométricos, malas conductas científicas, meta-análisis, plagio, publicaciones periódicas, la ética en las publicaciones, responsabilidad social, revisión sistemática, entre otros.
- *Conglomerado o clúster 3*: arbitraje, artículo, autoría, bioética, investigación clínica, conflicto de intereses, editorial, políticas editoriales, investigación clínica, publicación, revisión por pares ética editorial, entre otros.
- *Conglomerado o clúster 4*: producción académica, análisis de contenido, artículos científicos, calidad editorial, citaciones, cultura organizacional, difusión científica, documentación, proceso editorial, calidad editorial, evaluación científica, gestión editorial, entre otros., entre otros.
- *Conglomerado o clúster 5*: bibliometría, bases de datos, indexación, visibilidad, publicación, ética editorial.

De acuerdo con los razonamientos anteriores, y al sintetizar los análisis realizados a través de esta contribución, destacan como aspectos relevantes, los siguientes:

- la mayor parte de las referencias ha sido publicada en revistas científicas de acceso abierto; garantizando la calidad de las investigaciones que en ellas se socializan (Corera-Álvarez y Molina-Molina, 2016; Turbanti, 2018), así como su accesibilidad, uso y reúso (Ayuso García y Ayuso Sánchez, 2009; Sánchez-Tarragó, Caballero-Rivero, Trzesniak, Deroy Domínguez, Dos Santos, y Fernández-Molina, 2016);
- el pobre tratamiento y abordaje del tema de la gestión de los procesos en revistas científicas en la literatura publicada; aun cuando se evidenció en primer lugar un tratamiento tan lejano como los años 70 del pasado siglo; y en segundo lugar, un creciente interés de la comunidad científica internacional sobre el mismo en los últimos años, con perspectiva de incrementarse;
- de manera general las investigaciones analizadas tratan aspectos particulares que atañen las revistas científicas; la mayor parte de ellas relacionadas con la edición de revistas científicas,

políticas y estrategias editoriales, así como su evaluación y posicionamiento en índices y bases de datos bibliográficas de referencia;

- se encontraron escasas investigaciones que abordan de forma explícita el tema sobre las revistas científicas y sus procesos, desde el enfoque de gestión; lo que confirma que es un área del conocimiento que en la actualidad ha sido poco estudiado y publicado;
- por último, se comprobó que no existe una correlación entre los diversos indicadores bibliométricos utilizados; lo que denota la carencia de un conocimiento estructurado sobre la gestión de los procesos en revistas científicas, y en consecuencia el desarrollo de una perspectiva teórica definida.

CONCLUSIONES

La evaluación de indicadores bibliométricos ampliamente utilizados por la comunidad científica internacional, ofrece en este artículo una visión que describe el quehacer de investigadores, en relación con la gestión de los procesos de revistas científicas. Los resultados expuestos permitieron caracterizar el estado actual del conocimiento en torno a la gestión de los procesos de revistas científicas, así como determinar posibles tendencias en esta área específica de conocimiento; atendiendo a elementos tales como: la cantidad de artículos científicos publicados por años, las revistas y autores más influyentes, las temáticas más abordadas.

Aunque se encontraron investigaciones que tributan a la gestión de los procesos de revistas científicas, se pudo corroborar que este ha sido poco tratado en la literatura publicada de manera general, y desde la perspectiva de la gestión organizacional de manera particular. Asimismo, se pudo afirmar que, independientemente que se suscita un creciente interés sobre el tema en los últimos años por investigadores e instituciones, constituye un área de la ciencia que, si bien está en pleno desarrollo, pudiera verse favorecido por la planificación y ejecución consciente, racional e intencional de investigaciones, en aras de contribuir a su desarrollo epistemológico y praxiológico. En esa dirección, es pertinente hacer notar la necesidad de continuar profundizando en el tema de las revistas científicas y sus procesos desde el enfoque de la gestión organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso Manzanet, J. E. y Castro López, F. W. (2006). Editorial de Ciencias Médicas: apuntes útiles para comprender el proceso de edición de una revista científica. *Acimed, 14*(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500021&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ayuso García, M. D. y Ayuso Sánchez, M. J. (2009). Peer-review y acceso abierto a la información científica. Modelos y tendencias en el proceso de comunicación científica. *Revista Interamericana de Bibliotecología, 32*(1), 99–127. https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/2751

Camacho Villalobos, M. E., Rojas Porras, M. E. y Rojas Blanco, L. (2014). El artículo científico para revista académica: Pautas para su planificación y edición de acuerdo con el modelo APA. *e–Ciencias de la Información, 4*(2), 1–29. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/15129

Cañedo Andalia, R., Rodríguez Labrada, R. y Montejo Castells, M. (2010). Scopus: la mayor base de datos de literatura científica arbitrada al alcance de los países subdesarrollados. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 21*(3). DOI: http://dx.doi.org/10.36512/rcics.v21i3.14.g45

Cañedo Andalia, R., Viera Hernández, P., Crosdale Hunt, R., Alfonso Manzanet, J. E. y Lobaine Baile, N. (2007). Arquitectura de calidad de Acimed: los editores y el proceso editorial. *Acimed, 15*(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300001&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Corera-Álvarez, E. y Molina-Molina, S. (2016). La edición universitaria de revistas científicas. *Revista Interamericana de Bibliotecología, 39*(3), 277–288. DOI: https://doi.org/10.17533/udea.rib.v39n3a05

Fernández Quijada, D. (2008). Revistas científicas e índices de impacto. A propósito de "Hacer saber". *Área Abierta* (20), 1–10. https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0808230001D/4135

Ferreira da Costa, L., Nóbrega Duarte, E., de Oliveira Gomes, J. y Pedreira da Silva, A. C. (2014). A revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C): Criação, gestão editorial e espectro de temas publicados. *Biblios* (56), 80–90. DOI: https://doi.org/10.5195/biblios.2014.17

Gálvez, C. (2018). El campo de investigación del Análisis de Redes Sociales en el área de las Ciencias de la Documentación: un análisis de co-citación y co-palabras. *Revista General de Información y Documentación, 28*(2), 455–475, ISSN 1132–1873. DOI: https://doi.org/10.5209/RGID.62834

García Azcuaga, A. (2013). La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. *Bibliotecas. Anales de Investigación* (8–9), 174–188. http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/view/2873

García García, A., Pardo Ibáñez, A., Ferrer Sapena, A., Peset Mancebo, M. F. y González Moreno, L. M. (2015). Herramientas de análisis de datos bibliográficos y construcción de mapas de conocimiento: Bibexcel y Pajek. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació* (34). DOI: http://dx.doi.org/10.1344/BiD2015.34.22

León González, J. L., Mora Quintana, E. C. y García Cantaya, A. A. (2015). Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión editorial en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad, 7*(3), 168–177. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/249

Llanes Font, M., Isaac Godínez, C. L., Moreno Pino, M. y García Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial, 35*(3), 255–264. http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/683

Meadows, A. J. y O´Connoer, J. G. (1971). Bibliographic statistics as a guide to growth point in science. *Science Studies, 1*(1), 95–99. http://www.jstor.org/stable/370199

Moreno Pino, M. R., Pérez Pravia, M. C. y Tapia Claro, I. I. (2020). Contribución de impactos con enfoque de sostenibilidad a la calidad del Doctorado en Gestión Organizacional. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS* (5). https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/doctorado-gestion-organizacional.html

Palma Quiroz, A. y Rodríguez Ponce, E. (2018). La importancia del liderazgo académico en la gestión de las revistas científicas: el caso diálogo andino. *Diálogo Andino* (55), 3–4. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-26812018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Pérez Fernández, E. y Montes de Oca Moreno, A. (1996). Banco de artículos: una metodología para la edición racional de publicaciones periódicas científico–técnicas. *Acimed, 4*(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351996000300005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ramírez-Martínez, D. C., Martínez-Ruiz, L. C. y Castellanos-Domínguez, O. F. (2012). *Divulgación, difusión del conocimiento: las revistas científicas*. http://www.bdigi-tal.unal.edu.co/8394/1/9789587613346.pdf

Rivero Macías, M. E. (2019). El enfoque basado en proceso en la gestión editorial de las revistas científicas. *Humanidades Médicas, 19*(3), 637–658. http://www.humanidadesmedicas.sld.cu/index.php/hm/article/view/1473

Rodríguez Cruz, Y. y Martínez Rodríguez, A. (2009). Comportamiento de la producción científica sobre gestión de información en revistas del Web of Science (1995-2008). *Acimed, 20*(6), 101–124. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001200002&lng=es&tlng=es

Rodríguez Yunta, L. y Tejada Artigas, C. M. (2016). Recomendaciones a los editores para fortalecer la revisión por pares en su revista científica. *Anuario ThinkEPI, 10*, 222–227. DOI: https://doi.org/10.3145/thinkepi.2016.44

Sánchez-Tarragó, N., Caballero-Rivero, A., Trzesniak, P., Deroy Domínguez, D., Dos Santos, R. N. M. y Fernández-Molina, J. C. (2016). Las revistas científicas en América Latina hacia el camino del acceso abierto: Un diagnóstico de políticas y estrategias editoriales. *TransInformação, 28*(2), 159–172. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892016000200003

Sierra Flórez, P. y Gómez Vargas, M. (2019). Prácticas editoriales en materia de visibilidad de revistas científicas latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas. *Información, Cultura y Sociedad* (40), 131–150. DOI: https://doi.org/10.34096/ics.i40.5347

Turbanti, S. (2018). Da Oldenburg all'accesso aperto: Quale futuro per le riviste scientifiche? AIB Studi. *Rivista di Biblioteconomia e Scienze dell´Informazione, 58*(3), 491–506. DOI: http://dx.doi.org/10.2426/aibstudi-11906

van Eck, N. J. y Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84*(2), 523–538. DOI: https://dx.doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

Villarreal Huerta, D. R. (2016). Optimizando procesos editoriales: calidad, estabilidad y visibilidad. *Interacciones, 2*(2), 89–90. DOI: http://dx.doi.org/10.24016/2016.v2n2.42

Zacca González, G. (2015). *Producción científica latinoamericana en Salud Pública. Cuba en el contexto regional. Scopus 2003–2011*. (Tesis de Doctorado), Universidad de Granada, Granada.

EL CONTROL DE BIENES Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES ASERTIVA EN LAS ENTIDADES.

THE CONTROL OF ASSETS AND ITS RELATIONSHIP WITH ASSERTIVE DECISION MAKING IN ENTITIES.

AUTORES:

L. en C Brenda Miranda Campuzano [49]

Dr. en A. Edel Cruz García[50]

RESUMEN

El control de los activos de las entidades es fundamental para realizar mejores funciones de gestión administrativa. No contar con un control de bienes patrimoniales provoca pérdidas tanto económicas como de horas de trabajo efectivas. Es importante concientizar la importancia de contar con un control de bienes patrimoniales que permita ser parte de la erradicación de problemas y contribuir en la toma de decisiones informada a nivel gerencial que permite la acertada administración y gestión de sus bienes. Es conveniente mencionar que como señala Abanto M. (2017) el Control de inventarios supone tener que confeccionar documentación donde se deje reflejado el movimiento de los inventarios, con el fin de tener un control y ahorrar tiempo de localización de bienes, también para comprobar su valor monetario para lo cual por lo general se han establecidos tipos de controles: inventario perpetuo e inventario periódico. Contar con el control del patrimonio de una entidad permitirá ejercer la función óptima de la administración. Se estima que debido a un mal control en los bienes patrimoniales se contribuye a una desinformada toma de decisiones que involucraría directamente en el buen funcionamiento de las entidades. Las buenas prácticas de control patrimonial indican la necesidad de llevar un padrón integral que involucre el registro monetario y la documentación probatoria de cada uno de los bienes que permita conocer la antigüedad que afecta la eficiente información histórica dé cada bien y como consecuencia arroja la desinformada gestión de bienes que permitan cubrir las necesidades de las entidades.

Debido a ello el presente trabajo de investigación busca el desarrollo de un control de bienes patrimoniales que permita erradicar mencionados problemas y permitir la toma de daciones gerenciales que lograra la acertada administración y gestión de los bienes patrimoniales del caso especifico la facultad de contaduría y administración

PALABRAS CLAVE: Gestión Administrativa; Controlo Bienes; Toma de decisiones

[49] Universidad Autónoma del Estado de México / Facultad de Contaduría y Administración / bmirandac@uaemex.mx

[50] Universidad Autónoma del Estado de México / Facultad de Contaduría y Administración / ecruzg@uaemex.mx

ABSTRACT

The control of the assets of the entities is essential to perform better administrative management functions. Not having a control of patrimonial assets causes both economic losses and effective working hours. It is important to raise awareness of the importance of having a control of patrimonial assets that allows being part of the eradication of problems and contributing to informed decision-making at the managerial level that allows the correct administration and management of their assets. It is convenient to mention that as Abanto M. (2017) points out, inventory control means having to prepare documentation where the movement of inventories is reflected, in order to have control and save time locating goods, also to verify their monetary value for which types of controls have generally been established: perpetual inventory and periodic inventory. Having control of the assets of an entity will allow the optimal function of administration to be exercised. It is estimated that due to poor control of assets, it contributes to uninformed decision-making that would directly involve the proper functioning of entities. The good practices of patrimonial control indicate the need to keep a comprehensive registry that involves the monetary record and the supporting documentation of each one of the assets that allows to know the age that affects the efficient historical information of each asset and therefore leads to uninformed management. of goods that allow to cover the needs of the entities.

Due to this, the present research work seeks the development of a control of patrimonial assets that allows to eradicate mentioned problems and allow the taking of managerial dations that will achieve the correct administration and management of the patrimonial assets of the specific case the faculty of accounting and administration

KEYWORDS: Administrative Management; I control Assets; Decision making

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, el cual va dirigido al desarrollo de un control de bienes patrimoniales para la UAEMEX y será aplicado para la Facultad de Contaduría y Administración.

Debido a la problemática descrita anteriormente, el tema propuesto para este tema de investigación es de gran relevancia para las entidades que tengan planeado inventariar su patrimonio y requieran tener control sobre los mismos.

Es conveniente mencionar que como señala Abanto M. (2017) el Control de inventarios supone tener que confeccionar documentación donde se deje reflejado el movimiento de los inventarios, con el fin de tener un control y ahorrar tiempo de localización de bienes, también para comprobar su valor monetario para lo cual por lo general se han establecidos tipos de controles: inventario perpetuo e inventario periódico.

El desarrollo de un control de inventarios permite un avance esencial para la toma de decisiones de cualquier ente y en la actualidad FCA UAEM no cuenta con un adecuado control de bienes patrimoniales, además carece de las herramientas suficientes para dar frente a las necesidades actuales que contribuya para llevar a cabo dicho control de manera eficiente y eficaz que permita cumplir con el objetivo de manera rápida y permitir tener la información actualizada en cuanto se requiera.

De acuerdo con la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) la cual nos menciona que "Los entes públicos aplicarán la contabilidad gubernamental para facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos, la administración de la deuda pública, incluyendo las obligaciones contingentes y el patrimonio del Estado".

Los entes públicos deben seguir las mejores prácticas contables nacionales e internacionales en apoyo a las tareas de planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización. Por tal motivo y en cumplimiento con la ley de la Universidad Autónoma del Estado de México, es deber de los integrantes de esta universidad, preservar, administrar e incrementar el patrimonio de la misma.

Con base a esto podemos darnos notar de la importancia que tiene el realizar un proyecto como este, ya que servirá como una fuente de información a los alumnos, administrativos y encargados de los Departamentos de bienes patrimoniales de la UAEMex, así como a entidades del mismo giro que puedan adaptar dicho control a sus necesidades y que quieran realizar un desarrollo de un Control de bienes que les permita la toma de decisiones a nivel gerencial

METODOLOGÍA

Planteamiento del objeto de aplicación del conocimiento

Contar con el control del patrimonio de una entidad de trabajo es esencial para ejercer la función óptima de la administración. Se estima que, debido a un mal control en los bienes patrimoniales de una institución, se tienen pérdidas económicas, así como pérdida de horas efectivas de trabajo

Existe necesidad latente de contar con el desarrollo de un control de bienes en el departamento de Bienes Patrimoniales en este caso específico que es la Facultad de Contaduría y Administración.

identificar áreas de oportunidad y lagunas que pueden ser cubiertas y de esta manera permitir generar un beneficio para toda la comunidad.

Las buenas prácticas de control patrimonial indican la necesidad de llevar un padrón integral que involucre el registro monetario y la documentación probatoria de cada uno de los bienes que permita conocer la antigüedad que afecta la eficiente información histórica década bien y como consecuencia

arroja la desinformada gestión de bienes que permitan cubrir las necesidades de la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración.

Por otro lado, la manera tradicional de etiquetado ha demostrado ser ineficiente en los inmuebles de la FCA, ya que las etiquetas no son duraderas pues sólo están protegidas con un plástico, esto implica que con el paso del tiempo y el uso constante de alumnos, académicos y personal administrativo se pierda la visibilidad y con ello el control y ubicación de los mismos aunado a esto al momento de generar reportes cada uno de los responsables debe firmar autógrafamente los resguardos lo que implica atrasos en las entregas semestrales a nivel central.

OBJETIVOS

Objetivo principal

Contar con un Control de Bienes

Desarrollar un control de bienes patrimoniales que permita la toma de decisiones a nivel gerencial

Objetivo secundario

- Realizar una revisión de literatura que permita identificar las necesidades que debe cubrir un control de bienes patrimoniales, así como las tendencias y medios tecnológicos de uso.
- Realizar una revisión documental que permita identificar la normatividad aplicable para el control de bienes patrimoniales en la Facultad de Contaduría y Administración
- Identificar las necesidades sobre el control de bienes patrimoniales a nivel gerencial que tiene la Facultad.
- Generar una propuesta viable que se adapte a las necesidades de la Facultad de Contaduría y Administración
- Generar reportes pertinentes que permitan la toma de decisiones a nivel gerencial

MARCO METODOLÓGICO

Realizar una revisión de literatura que permita identificar las necesidades que debe cubrir un control de bienes patrimoniales, así como las tendencias y medios tecnológicos de uso.

Realizar una revisión documental que permita identificar la normatividad aplicable para el control de bienes patrimoniales en la Facultad de Contaduría y Administración

Identificar las necesidades sobre el control de bienes patrimoniales a nivel gerencial que tiene la Facultad.

Generar una propuesta viable que se adapte a las necesidades de la Facultad de Contaduría y Administración

Generar reportes pertinentes que permitan la toma de decisiones a nivel gerencial

Presentar un trabajo de investigación acorde al nivel de Maestría que sirva como base para la implementación de la propuesta.

Estudio del caso

Alcance: Descriptivo Transversal

Técnica de recolección de datos (Entrevista Semiestructurada)

Resumen metodológico – no experimental, cualitativo, descriptivo y transversal

Muestra: Facultad de Contaduría y Administración Unidad "Los Uribe" -Río Papaloapan s/N, Delegación Santa Cruz Atzcapotzaltongo, 50290 Toluca de Lerdo, Méx.

Número de Bienes: 5,999

Número Patrimonio Cultural: 14

Entrevistas semiestructuradas

Instalaciones de la facultad de contaduría y administración unidad los Uribe, con el delegado administrativo de esta unidad.

Según su experiencia ¿cuál es el objetivo principal de contar con un control de inventarios?

Pues en lo que yo he vivido aquí en la delegación administrativa es importante tener un control de inventario que sea efectivo porque somos una facultad muy grande tenemos muchos vienes y es fácil de que se muevan muchos vienes y es fácil de que se muevan muchos bienes de oficina entre oficina y es un poco difícil poder ubicarlos, además cada seis mes tenemos que hacer una revisión y una entrega de los bienes patrimoniales al departamento de bienes patrimoniales de la propia universidad.

¿Con cuántos vienes aproximadamente cuenta la unidad de los Uribe?

No recuerdo exactamente, pero son cerca de cinco mil entre sillas, mesas y todo lo del equipo de mobiliario de oficina, tantas redes, comunicaciones, computadoras y demás situaciones de oficina.

Tiene la facultad de Contaduría un control de inventarios en este caso la unidad de los Uribe

Pues manejamos el sistema de la universidad del departamento de bienes patrimoniales, repito el proceso es cada seis meses, hacemos el levantamiento de bienes patrimoniales, cada oficina, cada responsable se le genera un resguardo y mismo que tiene que ir firmando y entregando a dicho departamento, eso es básicamente el control que tenemos.

¿Cuáles son los riesgos que cree que tiene la falta de control de inventarios?

Pues por lo mismo que mencionábamos hace un rato el tener un control correcto de inventarios, ayuda a tener orden a que no se pierdan los inventarios, a que no se pierdan los bienes, para que sepamos donde están, creo que eso es lo que sería el riesgo, el no saber dónde están, el que se nos pierdan, el que perdamos el control de todos los bienes de la facultad, creo que esos serían los riesgos.

¿Qué estrategias se siguen para la actualización de inventarios en la facultad de contaduría?

Hace algunos meses o hace algunos años más bien, nosotros implementamos una hoja de control que cada que había un movimiento de algún bien, se llenaba esa hoja para tener un control de seguimiento, donde estaba, en qué fecha se cambió y hacia qué oficina de cambio como parte del responsable, esa es una pequeña estrategia que se implementó, aquí en la facultad, para darle seguimiento a esos movimientos de bienes patrimoniales.

¿Conoce las fortalezas y las debilidades que tiene con contar con un control de inventarios?

Pienso que dentro de las fortalezas es poder ubicar a los bienes de manera pronta, sepamos donde están los bienes, como se muevan los bienes, quienes son los responsables, pienso que el tener ubicado todos los bienes dentro de la facultad nos ayuda mucho y las debilidades efectivamente no contar con un control de inventarios pues nos evita eso, el tener control, que se puedan perder los bienes, que no los ubiquemos, que cada quien hacemos el resguardo de bienes patrimoniales ,tengamos que estar revisando nuevamente de cero a cien cada uno de los resguardos de esas hojas impresas, pues es un tema bastante complicado.

Propuesta innovadora de aplicación del conocimiento

Dar a conocer información relevante Bienes Patrimoniales

Campaña de concientización sobre el cuidado y resguardo de los inventarios

Adaptación del manual de bienes patrimoniales a las necesidades de la comunidad de la fca.

Capacitación al personal que permita un control de bienes patrimoniales.

Elección del perfil correcto para el control de inventarios

Generar un glosario referente a los términos usados en el control de bienes

Generar controles internos que permita conocer el histórico de los inventarios

Generar un reglamento interno de inventarios de la mano con el procedimiento

Generar un protocolo a seguir ante contingencias

Tener controles de confidencialidad que permite

Mantener actualizados los lineamientos de la mano con las leyes correspondientes

Considerar los bienes que vengan d otra fuente que se tenga regulado

Incorporación de los bienes de otra fuente

Mejoras al sistema

Propuesta de solución

Sustitución de bienes de acuerdo a su valor en libros

Propuestas

El área administrativa de la que depende el departamento de Bienes Patrimoniales deberá promover el compromiso y responsabilidad de la comunidad de la facultad de Contaduría y administración referente a las actualizaciones de inventarios semestrales.

-Se deberán establecer logística que permita la entrega correspondiente del levantamiento de inventario pertinente

- El encargado del departamento de Bienes Patrimoniales deberá realizar un levantamiento de sus almacenes periódicamente que le permita controlar sus existencias de contingencias.

-Se deberá calcular la depreciación de acuerdo a los porcentajes correspondientes que permita tener el valor monetario vigente en cualquier momento de consulta

- Se deberán enlistar por necesidad los bienes que permita tomar la decisión de gestión pertinente

- Se deberá consultar a las autoridades pertinentes si hay cambios en la información que se requiere para la toma de decisiones.

-Se deberá dar de baja los bienes que ya no tengan vida útil lo que permitirá que no existan acumulaciones en las instalaciones

CONCLUSIÓN

Identificar las necesidades de las entidades permite que se puedan generar propuestas de mejora, los inventarios y el patrimonio en general con el que se cuenta permite que se realicen las actividades y se logre cumplir con el fin por el cual fueron creadas.

Por ello es importante detectar los recursos con los que contamos, analizar sus características y comenzar a controlar para que como se ha mencionado no tengamos perdidas o malo uso de los mismos.

Así como identificar las áreas de oportunidad que permita que se lograr administrar los recursos con los que contamos sin importar el giro, ya que, desde controlar insumos, así como Bienes y patrimonio permitirá cumplir los objetivos y no tener perdidas monetarias, así como repetir alguna actividad.

De la mano con el cumplimiento de las regulaciones de los bienes con los que cuenta una entidad que por ejemplo es la depreciación ya que como mencioné esta información es presentada en los estados financieros y el contar con información veraz, oportuna y fidedigna permitirá la informada y acertada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍAS

Aguilar, M. (s.f.). *Còmo controlar tu inventario*. Obtenido de mailxmail: http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/5/como-controlar-inventario-6585.pdf

Rivas, J. K. (DICIEMBRE de 2016). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA* , 14. Obtenido de file:///C:/Users/ServicioS/AppData/Local/Temp/Temp1_ferromar.zip/ferromar.pdf

Sánchez López, Maricela; Vargas López, Marcelino; Reyes Luna, Blanca Alicia; Vidal Vásquez, Olga. (2011). Sistema de informacion para el control de inventarios del almacen ITS. En L. M. MC. Maricela Sánchez López. CONSIENCIA TECNOLOGICA. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/944/94419100007.pdf

Valencia, J. R. (2012). *Còmo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ediciòn ed.). Argentina • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur: CENGAGE Learning. Obtenido de file:///C:/Users/ServicioS/Downloads/Como+elaborar+manuales+administrativos+Rodriguez+Valencia.pdf

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA HOTELERA ANTE EL IMPACTO DEL COVID 19

AUTORES:

María de Lourdes Escalona González [51]

Jenny Fer Miranda Valdez[52]

Griselda Terraza Izquierdo[53]

RESUMEN

El hombre por naturaleza es un ser social, de ahí que la comunicación sea parte fundamental de su esencia; esta nos permite socializar unos con otros a través de señas, movimientos o signos; nadie puede sobrevivir en un grupo sin alguna forma de comunicación.

Si bien, la comunicación es una herramienta de trabajo que permite a los colaboradores entender su rol en la organización, también marca la identidad corporativa y establece las relaciones armónicas con los clientes internos y externos; de ahí que, la comunicación constituye un factor clave en las actividades de la administración estratégica.

Se define la comunicación organizacional como "una disciplina empleada para fortalecer aquellas dinámicas usadas por una empresa para transmitir sus mensajes en forma: clara, concisa y asertiva" (García, 2018, p.2), esta comunicación no se da en un solo sentido, sino que involucra a todo el personal, fluye en un sentido ascendente y/o descendente.

La presente investigación hace un estudio sobre la comunicación, como una de las habilidades directivas más importantes dentro de una empresa turística de giro hotelero, con el objeto de conocer, como ha afectado la situación actual ocasionada por la pandemia de Covid-19; debido a este acontecimiento se pretende identificar la capacidad de gestión empresarial, que realizan los directivos de las empresas hoteleras.

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, utilizando diversos métodos de recolección de datos sin medición numérica: como la observación, la aplicación de un cuestionario para conocer la percepción de los colaboradores en función al director de la empresa.

Palabras Clave: Habilidades directivas, comunicación organizacional, empresa hotelera.

ABSTRACT:

[51] Maestra en Administración Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx.lulues_calona@yahoo.com.mx

[52] Licenciada en Derecho Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx.panny173@hotmail.com

[53] Doctora en Administración Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx.gterrazai@uaemex.mx

Man by nature is a social being, hence communication is a fundamental part of his essence; this allows us to socialize with each other through movements or signs; no one can survive in a group without some form of communication.

Although communication is a work tool that allows employees to understand their role in the organization, it also marks the corporate identity and establishes harmonious relationships with internal and external clients; hence, communication is a key factor in strategic management activities.

Organizational communication is defined as "a discipline used to strengthen those dynamics used by a company to transmit its messages clearly, concisely and assertively" (García, 2018, p.2), this communication does not occur in one way, but involves all staff, flows in an ascending and/or descending direction.

The present investigation makes a study on communication, as one of the most important managerial skills within a hotel business, in order to know how the current situation caused by the Covid-19 pandemic has affected; Due to this event, it is intended to identify the business management capacity carried out by managers of hotel companies.

This research was carried out under a qualitative approach, using various data collection methods without numerical measurement: such as observation, the application of a questionnaire to know the perception of the collaborators according to the director of the company.

Key Words: Management skills, organizational communication, hotel company.

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones, comunicarse es una actividad del quehacer diario de suma importancia, obtienen información sobre las tendencias e innovaciones en el mercado, de la operación, la gestión estratégica y la negociación; conocer estos datos les permite asegurar una permanencia en el mundo de los negocios donde la globalización es la constante.

Por lo tanto, se vuelve un reto para la empresa el mejorar las buenas prácticas en materia de comunicación, lo que implica la ruptura de formas fuertemente enraizadas de todos los colaboradores; para ello será necesario el apoyo de los altos mandos en la gestión de canales y estrategias que mejoren la comunicación organizacional.

Las empresas altamente efectivas, sostienen una comunicación eficiente, dando paso al logro de los objetivos organizacionales, de acuerdo a Romero (2016) identificar el tipo de mensaje, la selección del medio y la dirección que llevará la comunicación son criterios que aseguran un buen desempeño, lo que representa una ventaja competitiva para la empresa; en este mismo sentido, el manejo adecuado de la comunicación organizacional es la clave para planear, organizar y dirigir no solo el recurso humano, sino todas las operaciones de la empresa.

Debido a la emergencia sanitaria que se vive actualmente a nivel mundial causada por el SARS-CoV-2 o también conocido popularmente como coronavirus, el mundo tuvo que enfrentar un cambio repentino y radical en la forma en la que se vivía e interactuaba con lo cual se modificó las formas normales de trabajo, ahora es necesario tomar ciertas medidas de higiene sugeridas por la OMS y los gobiernos de todas las naciones con el fin de evitar la propagación del virus.

El propósito por el cual se realizó el siguiente trabajo fue para analizar la comunicación, en una empresa hotelera, con el fin de identificar el nivel de respuesta y adaptación de la gerencia ante este panorama causado por el Covid-19.
Para desarrollar esta investigación, se adoptó un enfoque cualitativo. Este enfoque, por lo común, se basó en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Las preguntas plasmadas en el cuestionario forman parte del proceso de investigación, volviendo a este flexible y adaptable al contexto y sobre todo al desarrollo de la teoría.
El propósito de este enfoque fue el de "reconstruir" la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, en este caso una organización turística.
La investigación implicó, la recolección de datos utilizando técnicas que no pretendieron medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, aplicación de cuestionario y la revisión de documentos.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para desarrollar esta investigación, se adoptó un enfoque cualitativo. Este enfoque, por lo común, se utilizó para dar respuesta a la pregunta de investigación. Con frecuencia se basó en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Las preguntas plasmadas en el cuestionario forman parte del proceso de investigación, volviendo a este flexible y adaptable al contexto y sobre todo al desarrollo de la teoría.

El propósito de este enfoque fue el de "reconstruir" la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, en este caso una organización turística.

La investigación implicó, la recolección de datos utilizando técnicas que no pretendieron medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, aplicación de cuestionario y la revisión de documentos.

Se pudo deducir que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.

Debe quedar claro que en esta investigación se fundamentó más en un proceso inductivo, explorar y describir, es decir va de lo particular a lo general.

Para la realización de la presente investigación, se eligió como unidad de análisis un hotel de la ciudad de Toluca, y como objeto de estudio se tomó en cuenta la comunicación que tiene el director de dicha organización para su evaluación.

La metodología utilizada para el estudio fue con un enfoque cualitativo, integrando el método explicativo, y el método analítico para evaluar el objeto de estudio. La técnica que se implementó fue la entrevista aplicada por medio de un cuestionario en formato de escala Likert con valor de uno a cinco.

Para ello se aplicaron 30 instrumentos a los colaboradores de la empresa, la unidad de análisis fue de forma discrecional, a consideración de la subgerencia de R.H., con el fin de analizar la percepción y así determinar cuál es el tipo y nivel de la variable comunicación, que impera en la dirección de la empresa hotelera.

Instrumento

La información se recopiló por medio de un cuestionario, compuesto por un total de 15 preguntas, las cuales representaron los ítems correspondientes a la variable de estudio: comunicación. Se determinaron solo cinco preguntas; las cuatro primeras tuvieron una estructura en escala Likert con valores de uno a cinco, en dónde el valor uno fue totalmente desacuerdo y el valor cinco totalmente de acuerdo. La pregunta número cinco fue abierta, la cual tenía relación a la perspectiva con el desempeño del director frente al contexto de la pandemia de Covid-19.

Debido a la limitante que por cuestiones sanitarias imposibilitaba la visita de campo en el hotel, el instrumento fue estructurado digitalmente en la herramienta de Google formularios, y distribuido por medio de un enlace compartido vía correo electrónico a los encuestados. De esta manera, fue posible la recopilación de los datos por medio de esta herramienta digital.

Recopilación de la Información

La información se recopilo de manera virtual, puesto que por causas originadas por la pandemia covid-19, el gobierno implemento un modelo de prevención y alerta para que la población tome en cuenta el nivel de riesgo que existe.

Dicho esto, y siguiendo las indicaciones de la secretaria de salud la empresa no permitió que el instrumento fuera aplicado de forma presencial, por lo que se optó por utilizar una plataforma Google formularios, de manera que se envió una liga o link a la gerente de Recursos Humanos, quien canalizo el link al personal y de esa forma se hizo la recopilación de la información de manera segura para ambas partes.

Importancia de la Comunicación organizacional

Si bien, la comunicación es una herramienta de trabajo que permite a los colaboradores entender su rol en la organización, también marca la identidad corporativa y establece las relaciones armónicas con los clientes internos y externos; de ahí que, la comunicación constituye un factor clave en las actividades de la administración estratégica.

Se define la comunicación organizacional como "una disciplina empleada para fortalecer aquellas dinámicas usadas por una empresa para transmitir sus mensajes en forma: clara, concisa y asertiva" (García, 2018, p.2), está comunicación no se da en un solo sentido, sino que involucra a todo el personal, fluye en un sentido tanto ascendente como descendente.

Hernández y Pulido en su libro "Fundamentos de gestión empresarial sobre la comunicación" (2011), menciona que la comunicación es un aspecto importante en las relaciones humanas y que las organizaciones empresariales tienen un gran impacto puesto que, si la comunicación es amenazante, mal estructurada, informada fuera de tiempo, e incluso fría, trae consigo una serie de efectos negativos como exageraciones, distorsiones en la información con chismes o rumores afectando la adecuada comunicación. Además, no solo se refiere al contenido del mensaje si no a la forma en la que esta se comunica, con el fin de lograr que la información sea efectiva, para tal caso.

Afirmamos que la comunicación organizacional es un proceso en el cual tanto los actores internos y externos que intervienen en los procesos de la organización cuentan con la información precisa, de conocimiento común para todos y fluye en el sentido acorde para lograr los objetivos organizacionales.

Proceso de la Comunicación

En el proceso de comunicación Robbins y Judge (2009) establecen que intervienen los siguientes elementos; un emisor es quien inicia el mensaje y lo codifica; el mensaje es el interés de la comunicación, este puede ser escrito, con ademanes, movimiento corporal o con palabras; pasa a través de un canal, es el medio que elige el emisor para transmitirlo, este puede ser formal o informal; el receptor es el sujeto que recibe el mensaje, este debe traducirlo de tal manera que lo entienda; el ruido son las barreras en la comunicación, que tienden a distorsionar el mensaje; finalmente la retroalimentación, es la comprobación de la recepción del mensaje de acuerdo a lo que el emisor pretendía al inicio.

En ocasiones un directivo (emisor) envía a uno o a varios colaboradores (receptores) una circular (medio o canal) con una información que tiene determinado propósito (mensaje), y con respecto a la cual solicita la opinión de los colaboradores (retroalimentación).

Barreras de la Comunicación

La comunicación empresarial suele verse afectada por esquemas inadecuados en la comunicación como una mala interpretación, se crean barreras, distorsión en los mensajes a lo largo de la transmisión o se da una comunicación unilateral, entre otras causas. Según Hernández y Pulido (2011), las barreras se dividen en:

- Paradigmáticas: cuando la actitud de ciertos colaboradores o jefes se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
- Semánticas: se dan por causas del lenguaje. Por ejemplo, para un campesino cargar y abonar es diferente que para un contador.
- Físicas: cuando el ambiente físico impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etcétera.
- Fisiológicas: cuando algunas de las partes están impedidas físicamente.
- Psicológicas: cuando una persona no desea "oír" a otra. Por ejemplo, "¡Muchas gracias, ya no te quito tu tiempo!", puede interpretarse como una ofensa.
- Administrativas-burocráticas: la comunicación es lenta y está fuera de tiempo.

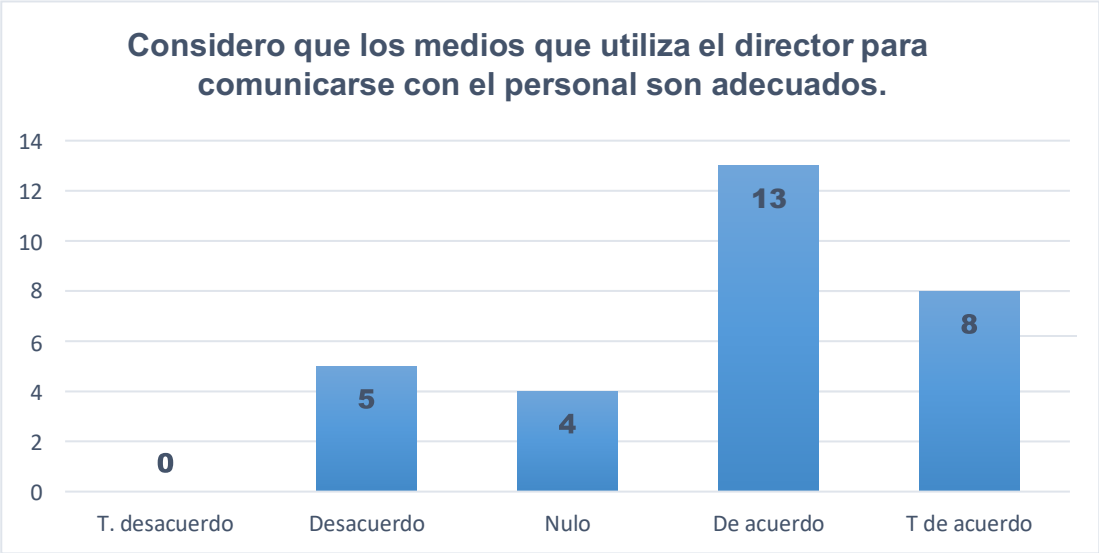
Barreras éticas (valores) en la comunicación

La barrera ética se refiere a los valores morales y éticos de cada individuo que resultan ser variables. Por ejemplo, mientras un individuo valora lo económico y el orden en la empresa, otros consideran esto secundario por estar en las áreas creativas, como publicidad, diseño, etc. los valores de cada individuo van en función del aspecto emocional que, del racional, por ende, se desarrollan los conflictos comunicativos por las convicciones personales. Debido a esta situación los directores empresariales deben enfocar su estrategia con los valores para crear una visión homogénea

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

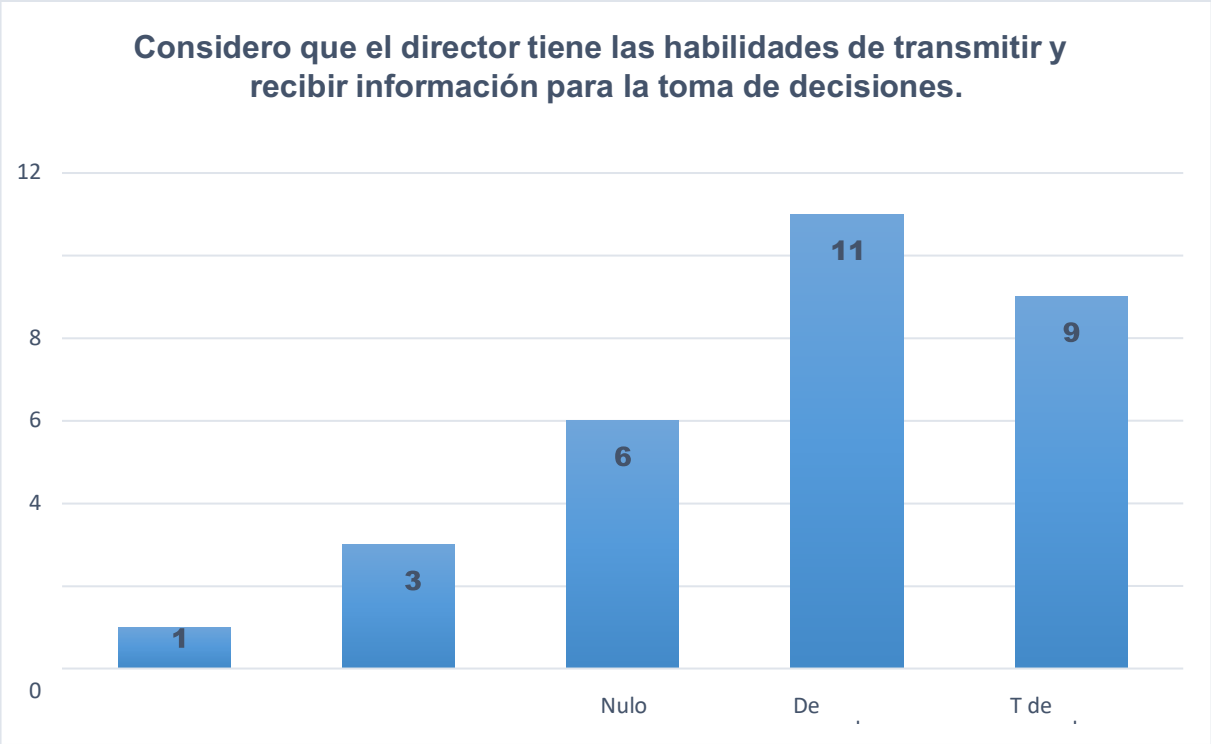
A continuación, se presentarán las gráficas que se obtuvieron de la aplicación del instrumento realizado en la empresa. La información presentada se interpretará de manera gráfica y textual.

Graficas e interpretación de ítems de Comunicación.

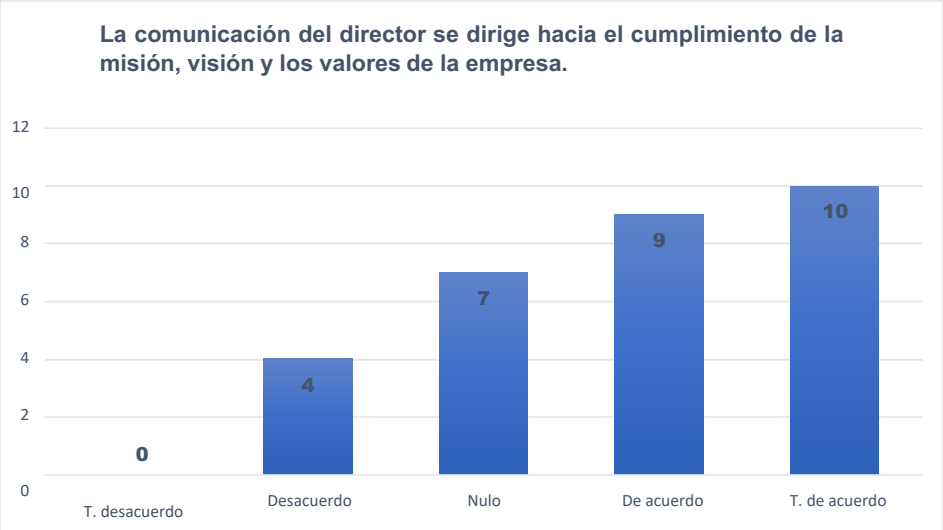


De lo anterior se puede visualizar que, de 30 sujetos encuestados, 13 respondieron estar de acuerdo, lo equivalente al 43.33% percibe que el director del hotel está utilizando los medios adecuados para llevar a cabo el proceso comunicativo.

Según la percepción de los encuestados, se representa que la comunicación entre la dirección y las áreas subordinadas es de 43.33% lo que lo convierte en una mayoría suficiente para afirmar que se lleva a cabo el logro de los objetivos de la empresa.



De acuerdo con los datos obtenidos, el 36.67% de los encuestados perciben en el director la habilidad necesaria para transmitir y recibir información que pueda ser útil para tomar decisiones en la empresa y sus áreas.



De acuerdo con los colaboradores encuestados, 10 respondieron estar totalmente de acuerdo lo que equivale al 33.33%, quienes afirman que el director dirige la comunicación en sentido al

cumplimiento de la misión, visión y los valores que la empresa promueve. (Astudillo, 2021, p.103-104)

CONCLUSIÓNES

1. La teoría sobre la comunicación nos habla del alto valor que representa dentro de la empresa puesto que es vital que exista, de manera que la información que se transmita sea clara y precisa para su correcto entendimiento; en otras palabras, la comunicación es la base de todos los procesos sin importar el nivel o área del cual se hable; dicho esto podemos afirmar que la función directiva más importante es la comunicación.

2. El director del hotel en el cual se llevó a cabo el estudio resulto tener una percepción positiva por parte de sus empleados en relación a sus funciones. Es importante resaltar que obtuvo buenos resultados en la comunicación, objeto de estudio de esta investigación, cabe señalar, que es donde tiene mayor fortaleza.

3. Se concluye que Toluca tienen un perfil de turismo de negocios; en primer lugar, por su ubicación y cercanía con la ciudad de México. En segundo lugar, su oferta hotelera esta casi totalmente enfocada a dar servicio al turista de negocios, ofertando los servicios básicos. En tercer lugar, pero no menos relevante, es su desarrollo y crecimiento industrial que lo posiciona como una de las entidades del estado con gran crecimiento en este aspecto.

REFERENCIAS

García, T. (2018). Comunicación organizacional 2.0 la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. Recuperado de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández, S. y Pulido, A., (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Primera edición ed. México: McGRAW-HILL.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. [Versión en línea]. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/ comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm. Pdf.

Romero, V. (2016). La importancia de la comunicación organizacional en las empresas. Recuperado de https://www.ruizhealytimes.com/ economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas

Tesis:

Astudillo, E. (2021). Las Habilidades Directivas: Comunicación, Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos como estrategias de Gestión Organizacional en una empresa hotelera ante el impacto del Covid 19

MARKETING DIGITAL APLICADO A LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS Y GASTRONÓMICAS, UNA REFLEXIÓN TEÓRICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD.

AUTORES:

Dra. en A. Mónica del Valle Pérez [54]

M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro [55]

Dr. en C. E. A. Carlos Hugo Millán García [56]

RESUMEN

Hoy en día a nivel mundial hablar de tecnologías, conectividad, redes sociales, comercio electrónico y otros temas relacionados, es algo frecuente y cotidiano ya no solo en las grandes empresas que compiten en el ámbito global, sino también para las micro, pequeñas y medianas empresas. La adopción de la tecnología se aceleró como consecuencia de la pandemia por COVID-19 diversificándose según la creatividad y talento en la inteligencia de las empresas sin importar su tamaño o su giro.

El turismo y la gastronomía no han sido la excepción, y si bien, es posible conocer la aplicación de la tecnología para mejorar procesos en tiempos, calidad, o mecanismo para la reducción de costos, en estas dos actividades el cliente demanda su incorporación hacia la vivencia experiencial.

La eficiencia del uso de las herramientas tecnológicas permite segmentar con mayor precisión, focalizar campañas, comunicar experiencias sensoriales, alcanzar mercados distantes, permitiendo maximizar los recursos de las organizaciones, lo que lo convierte en factor clave para entrar al mercado y competir con mejores posibilidades.

Es así como, el estudio del marketing digital aplicado al turismo y la gastronomía resulta clave para el emprendimiento y la competitividad.

Por ello, mediante la revisión del estado actual de conocimiento en el tema, la investigación se presenta como el resultado de la revisión documental de la mercadotecnia digital y su aplicación al campo del turismo y la gastronomía como factor para el emprendimiento y la competitividad.

Palabras clave: Marketing digital, emprendimiento, competitividad, Organizaciones turísticas y gastronómicas.

[54] 1 Profesora Investigadora de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, collegeacademy@hotmail.com

[55] Profesora investigadora de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, gloriaicaza2003@yahoo.com.mx

[56] Profesor investigador de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, chmillang@uaemex.mx

ABSTRACT

Nowadays, worldwide, talking about technologies, connectivity, social networks, electronic commerce and other related topics is something frequent and daily, not only in large companies that compete in the global arena, but also for micro, small and medium-sized ones. Business. The adoption of technology accelerated as a consequence of the COVID-19 pandemic, diversifying according to the creativity and talent in the intelligence of companies regardless of their size or business.

Tourism and gastronomy have not been the exception, and although it is possible to know the application of technology to improve processes in times, quality, or mechanism for cost reduction, in these two activities the client demands its incorporation into the experiential experience.

The efficiency of the use of technological tools allows segmenting with greater precision, targeting campaigns, communicating sensory experiences, reaching distant markets, making it possible to maximize the resources of organizations, which makes it a key factor to enter the market and compete with better possibilities.

This is how the study of digital marketing applied to tourism and gastronomy is key to entrepreneurship and competitiveness.

Therefore, by reviewing the current state of knowledge on the subject, the research is presented as the result of the documentary review of digital marketing and its application to the field of tourism and gastronomy as a factor for entrepreneurship and competitiveness.

Keywords: Digital marketing, entrepreneurship, competitiveness, tourist and gastronomic organizations.

INTRODUCCIÓN

Sin duda la pandemia originada por el Covid-19 inesperada por todos, modificó el estilo de vida de la sociedad ya que a partir de marzo del 2020 el escenario predominante en todos los aspectos fue el de la incertidumbre, ocasionando un cambio de vida drástico marcado entre otros por la reducción en el empleo formal, el crecimiento de negocios informales y el cierre de numerosos negocios, ahora bien, de acuerdo con Forbes (2021), se calcula que en México se registró en el 2020 un crecimiento del 12.4% contra el 2019 de usuarios de redes sociales, provocando el aceleramiento en la digitalización de la población, siendo Facebook la plataforma más utilizada, el encierro de más de un año provocó cambios en los hábitos de consumo ya que gran parte de las necesidades se resuelven o deciden hoy día, usando la virtualidad. Por otra parte, en forma vertiginosa pequeños y grandes negocios adaptaron y adoptaron medidas digitales que les permitieron acercarse al consumidor, ofreciendo seguridad en el pago y entrega del bien y/o servicio contratado.

Las redes sociales han crecido exponencialmente algunas tienen más tiempo como Facebook creada en 2004 básicamente para crear contacto entre personas con 2.910 millones de cuentas

registradas, otras como Instagram que nace en 2010 y se dirige particularmente a jóvenes, se estima que tiene 1,393 mil millones de usuarios activos a nivel mundial, es importante destacar como la edad determina el uso de redes sociales tal es el caso de Twitter (se estima la utilizan personas de más edad) funcionando desde el 2006 hoy día con 436,4 millones de usuarios activos utilizando la red como un microblogging con un límite de 140 caracteres en los mensajes, o bien la aplicación gratuita de *Whatsapp* que desde 2009 ofrece mensajería, llamada disponible en los teléfonos del mundo se estima existen más de 2 millones de personas cuentan con ella. De la Hera, C. (2022).

Otra App preferida por muchos jóvenes es *Tik Tok* creada en septiembre del 2016 que permite crear videos cortos de 60 segundos para hacer comedia, bailes que están en tendencia, dúos con tus artistas favoritos o *influencers*, maquillaje, cocina, viajes, etc. Se estima que actualmente cuenta con más de 1 billón de usuarios en todo el mundo. De la Hera, C. (2022).

En el ámbito de la gastronomía o de negocios relacionados con alimentos el uso de plataformas como *Didi food* hacen posible la entrega de comida que conecta clientes, tiendas y repartidores, cada comida se envía directamente desde la tienda hasta donde se desee. Por otra parte los consumidores desde antes de la pandemia, pero particularmente a raíz de esta, aceptan y adoptan un cambio radical en su vida consistente en el uso de los servicios de plataformas en línea como: *Uber eats* es una plataforma en línea de pedido de comida a domicilio, creada en 2009 aunque la compañía entró en el mercado de la comida a domicilio en agosto de 2014, tiene más de 1 año funcionado en 9 países y 34 ciudades alrededor del mundo y actualmente está asociado con más de 400 mil restaurantes, e incluso desarrollos latinoamericanos como lo es *Rappi* compañía multinacional colombiana que actúa como plataforma de intermediación entre varios tipos de usuarios. Fue fundada en Colombia en 2015 con oficinas en Bogotá, São Paulo y la Ciudad de México. Actualmente Rappi tiene más de 10 millones de usuarios activos. Reuters (2021). Forbes.

Revisión de la literatura

¿Qué es el Marketing digital?

El mundo cambió drásticamente a partir de la pandemia ocasionada por el Covid-19: se digitalizó, transparentó y globalizó. Kotler (2015) afirma que el cambio del poder ya no está en una persona o grupo económico sino en grupos sociales, las comunidades de clientes son ahora más poderosas que las campañas de marketing de grandes marcas, hoy día se busca la inclusión no la exclusividad, el consumidor reconoce y presta atención en el “factor f” (amigos, familias, fanáticos y seguidores), es decir antes de comprar revisará opiniones, calificaciones y consejos de otros consumidores que le ayudarán a tomar decisiones.

Herradón (2009) hace referencia que el Marketing Digital (MD) utiliza telecomunicaciones, así como tecnologías digitales para cumplir con los objetivos establecidos de la organización.
En ese sentido el MD, está revolucionando el mundo del mercadeo y la forma en que se hacen negocios y cualquier compañía que quiera sobrevivir, tiene que recurrir a estas nuevas herramientas para facilitar su gestión. “No estamos abandonando el marketing tradicional. Estamos mezclando lo tradicional y lo digital” dice Kottler citado en Hernández, M. (2020). Por otro lado, Selman (2017: 10), considera que el Marketing digital es “el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo online) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario”.

Vera, A. (2021) en su estudio Marketing digital para la reactivación del turismo aborda la planeación que se debe realizar a fin de reactivar este fenómeno en las micro, pequeñas y medianas empresas, después de la crisis sanitaria por Covid-19, lo que representa una preocupación por dar a conocer los atractivos naturales y culturales, así mismo como los servicios de éstas para incrementar la visita de turistas utilizando el MD.

Otro estudio encontrado de Hernández M., et al. (2020). Aplicación del enfoque experiencial a la innovación de marketing de destinos turísticos, refiere las nuevas necesidades de los turistas apuntan hacia la búsqueda de experiencias, por lo que los destinos turísticos deben focalizar sus estrategias de marketing en satisfacer estas nuevas exigencias de la demanda. Así, la innovación es una forma en que los destinos pueden mejorar sus estrategias de marketing centrándose en la oferta de experiencias, puesto que las estrategias de marketing tradicionales, enfocadas en la venta de productos o servicios, han perdido eficacia. De esta forma, el objetivo es analizar la aplicación del enfoque del marketing experiencial a las innovaciones de marketing de un destino turístico.

Carrasco, T. (2018). Marketing digital como una estrategia para el turismo, menciona que el marketing digital es una de las herramientas claves para el éxito de la empresa y esencial para la promoción y comercialización del turismo activo, ya que el mismo debe cumplir los requisitos de desestacionalizado y sostenible para el turismo así mismo las empresas del sector turístico deben tener en cuenta que una estrategia digital no solo se realiza en temporadas, sino en temporadas bajas, para atraer a posibles clientes potenciales.

Bermúdez, A., et al. (2020). Comenta que las tendencias hoy en día son un parteaguas para incluir nuevas consideraciones en las estrategias de negocios en turismo. Por una parte, surge la necesidad de posicionarse en ámbitos digitales y, por otra parte, establecer estrategias que permitan poner en valor algo más que un servicio. El consumidor valora la experiencia que le ofrece un servicio y dicha experiencia abarca diferentes fases de compra. Es decir, tan importante es la experiencia previa a la estancia, como durante y después. Para ello, cada hotel requiere disponer de una segmentación

adecuada de medios digitales y una estrategia orientada a mejorar la experiencia cliente, con una identificación de los factores que inciden en dicha satisfacción.

Correa, J., et al. (2019). Explica que el Marketing digital debe ser una estrategia de negocio en las MiPymes turísticas que permita crecer a la organización en términos económicos pero a la vez de posicionamiento para que los consumidores a través de la redes sociales puedan estar en la mente del consumidor y que les permita un desarrollo paulatino a nivel local y regional.

Guevara, S. et al. (2020). En su investigación: Reto de las MiPymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19. Describe la crisis que las micro, pequeñas y medianas empresas han experimentado en todo el país durante la emergencia sanitaria (COVID-19), a raíz de la baja producción y la reducción en las ventas, también refiere al marketing digital empresarial (MDE) el cual se convierte en un mecanismo para solucionar la problemática y para romper la brecha digital en estas organizaciones, entendida desde la diferencia socioeconómica entre aquellas comunidades que tienen accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación y aquellas que no.

En el artículo de Dubuc, A. (2017). Menciona al Marketing digital como estrategia de negocio en las empresas del sector gastronómico por lo que es imperante la actualización de contenidos, creación de comunidad, viralidad, *community manager* y la analítica Web. No obstante, un pequeño grupo de gerentes no siempre lo considera así; mientras que una minoría poco significativa no aplica estos elementos en los restaurantes gourmet.

Cornelio, R. et al. (2018). Reflexiona que la industria gastronómica está en tendencia, cada día por lo que buscan crear una experiencia de consumo en sus clientes innovando en los platillos y en el ambiente que ofrecen, muchas de estas empresas son de reciente creación. Por ello el uso de herramientas digitales para posicionarse en la mente del consumidor.

Fernández, N., et al. (2022). En su artículo denominado: Gestión del marketing digital en las organizaciones turísticas menciona que el marketing digital ha modificado la forma de operar de los negocios a nivel internacional, teniendo en cuenta el auge que ha alcanzado el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En las organizaciones turísticas, estas herramientas desempeñan un rol fundamental en el proceso de adquirir nuevos clientes, retener y crear relaciones con ellos con el objetivo de promover y vender los productos y servicios de la organización. En este contexto, el marketing digital resulta una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y difusión que representan.

¿Cómo ha evolucionado?

El marketing digital, fue influenciado por el progreso de internet. Se estima que la primera fase o etapa de la Web 0.0, se definió por la complicación de llevar a cabo operaciones básicas y con una

exagerada lentitud en la conexión. El posicionamiento de la internet es nombrada Web 1.0, las páginas del sitio web eran estancadas, es decir, con la finalidad de informar a los lectores, escasas ocasiones las actualizaban y no permitían interacción con los usuarios, esta etapa estuvo caracterizada por el correo electrónico y la popularización de navegadores. Esqueda, R. et.al. (2021)

Posteriormente la generación Web 2.0 –o red social, de la colaboración- se diseñó para que los usuarios tuvieran una experiencia, es decir, crear entidades *on line: blogs* y redes sociales, que no solo consumieran contenido, sino que fuera bidireccional, de esa manera emergen las grandes y bien posicionadas organizaciones como: como Amazon y *Wikipedia, Youtube, Flirckr; y, Google* revoluciona las búsquedas con su sistema. La etapa llamada Web 3.0: "se encuentra estrechamente ligada con el concepto de web semántica, el cual, en líneas generales, busca introducir una serie de lenguajes y procedimientos que puedan interpretar ciertas características del usuario con el objetivo de ofrecer una interfaz más personalizada" (ESAN, 2015).

En la Web 4.0 o red móvil, se presentan características como las que siguen (Cheshire, 2012):

- Uso de gafas especiales.
- Es un sistema operativo de web global.
- Es potente como el cerebro humano.
- Se puede dialogar de forma natural y en línea con una agente virtual inteligente.
- Internet: Se accederá por medios de un "dispositivo, delgado, ligero, portátil y con muy alta resolución".
- Integrado en los vehículos.
- Existirán implantes neuronales con acceso directo a la Red. Valdía la pena especificar su uso o aplicación empresarial de las caratcerísticas

Gracias a las estrategias de marketing digital, los resultados pueden ser medibles, cuantificables, monitoreados y examinados. Es decir, que a través de ciertas herramientas de marketing digital se puede conocer a cuántas personas se llegó con una publicación determinada; visibilizar los avances y/o realizar cambios para lograr los objetivos. Es posible segmentar un público al cual se requiera realizar una campaña.

La alta tecnología está al alcance de los consumidores los que se vuelven cada vez más exigentes, demandan productos y servicios personalizados Rivera (2015), es decir el marketing se debe adaptar a los gustos cambiantes de los clientes.

Las redes sociales como herramienta empresarial

Las relaciones sociales son inherentes al ser humano, por lo que la interacción entre éste y su medio circundante le resulta esencial. Para las personas es determinante pertenecer a círculos sociales, los cuales se han visto sustancialmente enriquecidos por los medios o espacios virtuales.

Espacios de chat, grupos o círculos de acción resultan apasionantes para muchos, así como también, se constituyen en oportunidades para interactuar de una forma segura, dinámica y efectiva, compartiendo e intercambiando experiencias, informaciones, o bien, simplemente utilizando estas vías como formas de expresión.
Desde esta perspectiva, internet ha facilitado la creación de espacios de interacción virtual innumerables, constituyéndose en un medio de interacción social cada vez más común y utilizado por diversos tipos de usuarios en el mundo. "Internet está cambiando la sociedad y está transformando la manera en que las empresas venden sus productos y servicios. No hay que olvidar que las nuevas generaciones de consumidores identifican a una compañía y su marca según su experiencia en la Web", afirma Celaya citado en Hüt, (2012)

Las posibilidades de interacción y selección de la información de interés han permitido concebir espacios estimulantes para el cibernauta, en el tanto el acceso a la información de interés es muy efectivo e inmediato. Sin embargo, esto ha implicado una adaptación multipartita, tanto a la estructura que se da a los contenidos, como a la redacción y presentación de estos, es decir, la Web debe obedecer a las expectativas crecientes y cambiantes de las personas.

De igual forma, un número de usuarios, cada vez más joven y "multi-tareas", empiezan a concebir estas vías como alternativas de comunicación, son sus fuentes esenciales de acceso al mundo por ejemplo, en lugar de leer el periódico o escuchar noticias, muchos jóvenes utilizan las redes sociales para conocer cuáles son los acontecimientos más relevantes que tienen lugar en su entorno. Asimismo, por una parte, se acostumbran a utilizar varías vías de comunicación de manera simultánea, como por ejemplo el correo electrónico, los mensajes de texto (sms), sus redes sociales preferidas y algunas otras vías (blogs, wikis, etc.), para interactuar con el mundo, bajo sus propias reglas, incluyendo en este el uso de un lenguaje caracterizado por abreviaturas y símbolos muy específicos.

En el siglo XXI, el vertiginoso crecimiento de las redes sociales en internet ha puesto en cuestión la definición de red social, la determinación de la unidad de análisis (la persona o el vínculo) y, consecuentemente, ha planteado la necesidad de revisar las teorías de la comunicación que entienden que la relevancia reside en el emisor y el receptor, y en el contenido del mensaje. En una red social global, dice Castells citado en Torre (2012), las personas que interactúan son los nodos de la red y la unidad de análisis es la red, no el nodo/la persona.

Los usuarios han sido seducidos por las posibilidades de interacción que ofrecen estos nuevos espacios, así como por la posibilidad de incursionar de manera pública, o bien bajo el anonimato. Desde luego, esto permite a las empresas obtener gran cantidad de información y retroalimentación por parte de sus diversos públicos. "A nivel interno, los blogs, wikis y redes sociales están haciendo

que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes" Celaya, citado en Hüt, (2012) *¿Qué puede hacer una empresa en las redes sociales?* Las posibilidades de interacción de las empresas con sus públicos son muy amplias y van desde contar con un canal de retroalimentación, hasta con un espacio de promoción, información y mercadeo. Asimismo, la posibilidad de contar con perfiles, a los cuales los usuarios pueden registrarse como amigos o seguidores, permite establecer una dinámica menos invasiva y más focalizada hacia las necesidades y expectativas de estos.

Un perfil corporativo, permite a la empresa contar con su propio espacio, incentivando a aludir las afinidades que pueda tener el usuario por determinado producto o actividad. Por otra parte, existen los grupos de interés, mediante los cuales la empresa puede facilitar plataformas para agregar a posibles personas interesadas en el producto o actividad. Estas plataformas a su vez facilitan la posibilidad de segmentar el mercado, de acuerdo con los perfiles de usuarios cuya integración se da por afinidad de gustos, intereses y criterios. Esto permite, dentro de las posibilidades, por ejemplo, la aplicación de encuestas virtuales para sondear la opinión del mercado. Finalmente, este tipo de espacios permiten analizar el comportamiento del usuario, a través de variables como las compras en línea, o la emisión de comentarios específicos.

Moschini (2012) afirma que las redes sociales están en boca de todos Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+ y muchas otras plataformas han provocado un fenómeno en el que las empresas se desviven por desarrollar estrategias eficientes y novedosas que les permitan incrementar su visibilidad, mejorar su imagen pública y optimizar su relación con los consumidores. Conocer y saber utilizar las plataformas web es sólo uno de los puntos necesarios para ganar en el competitivo mundo del marketing online.

Competitividad

De acuerdo con Millán-García y Gómez-Díaz (2018: 2) "la competitividad es un tema recurrente en la actualidad que se ha empleado para referirse a aquellas empresas, países, regiones o sectores que son capaces de establecer estrategias de manera constante que buscan responder favorablemente a las demandas del entorno, así como aprovechar las capacidades y recursos de los que dispone, aumentar el valor de sus productos ofrecidos en los mercados, diferenciándose de sus competidores y con costos que permiten que su rentabilidad se incremente, contribuyendo a elevar el valor de la marca, lugar o sector en general".

En relación a la competitividad es un tema que hoy en día es parte de la vida de la organizaciones, porque está no solo se refiere a los procesos productivos o de manufactura sino también tiene que ver con el capital humano o factor humano que se desempeña en ella, por lo tanto la competitividad es un referente que coadyuva en todas las áreas de la organización para alinear los procesos y

diferenciarse de la competencia, lo que permite posicionarse en la mente y en el gusto de los consumidores.

En este sentido las organizaciones turísticas y gastronómicas deben de replantear sus procesos e incluir la innovación y creatividad que son factores determinantes que les permitirán posicionarse con una ventaja competitiva.

Emprendimiento

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.

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.

METODOLOGÍA

El tema objeto de la investigación busca dar respuesta a lo que Soto de Anda, et. al., 2019 establecen como vacío de conocimiento sobre aproximaciones empíricas en este caso del marketing digital desde la disciplina turística y gastronómica. Para ello se buscó analizar tanto los aportes teórico-conceptuales, como los acercamientos metodológicos del mismo.

El trabajo se considera de corte cualitativo y descriptivo ya que se hizo una revisión documental como principal herramienta para la obtención de datos, pues la revisión de literatura como establece Hernández 2022, resulta esencial para determinar en qué medida un objeto de estudio sigue ciertos patrones.

Particularmente se realizó sobre estudios del Marketing Digital aplicado a las organizaciones turísticas y gastronómicas, emprendimiento y competitividad., esta acción consistió en identificar, al menos 10 artículos que permitieron seleccionar y analizar la información relevante publicada en revistas indexadas tomando en un primer momento el repositorio Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALyC), considerando como criterios de búsqueda artículos publicados con una antigüedad no mayor a 10 años.

RESULTADOS

Derivado de la investigación documental se ha rescatado la importancia del marketing digital a nivel mundial en casi todos los sectores y centrándose en las organizaciones turísticas y gastronómicas desde esta perspectiva, internet ha facilitado la creación de espacios de interacción virtual innumerables, constituyéndose en un medio de interacción social cada vez más común y utilizado por diversos tipos de usuarios en el mundo.

En este sentido plataformas digitales turísticas-gastronómicas han crecido considerablemente y aún más por la crisis sanitaria COVID -19 que todavía se atraviesa, y al estar encerrados por un largo tiempo los consumidores empezaron a utilizarlas más para poder satisfacer sus requerimientos de alimentación como base primaria en las necesidades físicas del ser humano, pero también al no estar abiertos muchos de los establecimientos se empezó a generar gran cantidad de compras on line, lo que permitió el crecimiento exponencial del marketing digital y la necesidad de las empresas por dar a conocer sus nuevas ideas innovadoras en términos de productos y servicios.

En esa misma línea el turismo se vio afectado a nivel nacional e internacional por lo cierres de fronteras y se cancelaron viajes a nivel mundial, por lo que después de casi un año la industria turística y gastronómica utilizó el marketing digital como pieza fundamental de sus estrategias para hacerles saber a sus clientes potenciales que contaban con medidas de seguridad en relación a la pandemia y también desarrollaron nuevos productos y servicios que fueran experiencias únicas para poder atraer a ese turismo que no quería salir por medio de ser contagiado.

Por otro lado, las MiPymes sufrieron cierres de los negocios al no poder pagar rentas de locales o salarios por las ventas bajas o nulas, una reflexión cuando un emprendedor visualiza una oportunidad de negocio en una tragedia como es la crisis sanitaria, se enfoca en resolver el problema y así surgieron las *"Dark Kitchen"* o cocinas *ghost,* las cuales son locales que no están abiertos al público, es decir, trabaja con *delevery,* entrega a domicilio, también restaurantes de cadena tuvieron que responder a esta necesidad para poder seguir en pie y no darse por vencidos.

DISCUSIÓN

En la actualidad, las redes sociales y las plataformas digitales han pasado a ser parte importante de la sociedad, debido a la popularidad de uso frecuente que dedican a la navegación web y las necesidades de mantenerse activos en estos medios para informarse y socializar, por este motivo, es que el vínculo entre personas y medios online es cada vez más dependiente. El avance de las redes sociales está renovando la forma en cómo se conecta y relaciona con el público, elaborando un impacto en la vida habitual, así como en la sociedad en general.

Se ha podido determinar que el emprendimiento es parte fundamental de los países latinoamericanos como una nueva manera de autoemplearse y poder generar empleo en la localidad residente y en algunas ocasiones a nivel internacional.

Por otra parte, la revisión de la literatura de los 10 artículos ha demostrado que el marketing digital es una herramienta que permite a las organizaciones turísticas y gastronómicas poder posicionarse en la mente de los consumidores, pero también se habla de que las MiPymes hoy en día hacen un gran esfuerzo tanto económico como de capacitación para poder implementar en las organizaciones la digitalización *on line*, que les permita llegar a más usuarios a través de las diferentes redes sociales.

Estas organizaciones turísticas y gastronómicas no dejan de lado su ventaja competitiva, es decir, están innovando en sus productos, servicios y procesos para que puedan ofrecer experiencias propias de la industria turística-gastronómica.

CONCLUSIÓN

Después de haber analizado y desarrollado la información sobre el marketing digital en las organizaciones turísticas y gastronómicas a nivel nacional como internacional la competitividad es un elemento esencial para sobrevivir al imperante mundo tecnológico que domina hoy en día prácticamente en casi todos los sectores de la vida humana, haciendo de este un bien intangible que coadyuva al desarrollo y crecimiento de los emprendimientos y también de las organizaciones que ya están establecidas las cuáles crean experiencias a través de las diferentes redes sociales para poder posicionarse.

Además, el marketing digital se ha convertido no sólo en una práctica o herramienta de gestión comercial muy poderosa, sino que también ha pasado de tener un carácter complementario a ser la base del modelo de negocios de empresas locales, regionales y multinacionales. De hecho, se ha convertido en un campo altamente especializado para el estudio y gestión de la administración de negocios que incluso es compatible en distintos grados con todos los enfoques de marketing. Adicionalmente, se puede advertir que la crisis sanitaria por COVID-19 ha fortalecido el auge de la ejecución de prácticas de marketing digital trascendiendo a dos años de que fue declarada, muchas empresas han adoptado estrategias centradas en plataformas digitales esperando tener un impacto positivo en la comercialización de sus productos y servicios.

REFERENCIAS

Bermúdez, A., et al. (2020). Mejora de la experiencia de cliente a través de medios digitales en el sector hotelero español. *Creatividad y Sociedad*, 203-230.

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.

Carrasco, T. (2018). Marketing digital como una estrategia para el turismo. *Explorador digital*, *2*(4), 20-33.

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]

Cheshire, J. (2012). Expression Web 4 in depth. Second Edition. Indianapolis: Que Publishing.

Cornelio, R. et al. (2018). Las Estrategias de Marketing Digital en las Pequeñas Empresas del Sector Restaurantero. *Revista Latino-Americana de Turismología*, *4*(2), 50-62

De la Hera, C. (2022). Historia de las redes sociales: cómo nacieron y cuál fue su evolución. https://marketing4ecommerce.net/historia-de-las-redes-sociales-evolucion/

Dubuc, A. (2017). Marketing digital como estrategia de negocio en las empresas del sector gastronómico. *Marketing Visionario*, *5*(2), 176-190.

Esan, (2018). Web 3.0: diez características que te permitirán identificarla. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2022/05/web-3-diez-caracteristicas-que-te-permitiran-identificarla/

Esqueda, R. et al., (2021). Marketing, network marketing y marketing digital: antecedentes, tendencias y principales características.

Hernández, M. (2020). *Instinto Marketer.* https://blog.instintomarketer.com/author/mariadhdez/

Hernández M., et al. (2020). Aplicación del enfoque experiencial a la innovación de marketing de destinos turísticos: Recomendaciones para su implementación en Ecuador. *Innovar*, *30*(77), 63-76. Epub November 20, 2020.

Herradón, A. (2009). Marketing electrónico para pymes. México: Alfaomega

Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones, 91*(2),121-128.[fecha de Consulta 21 de Julio de 2022]. ISSN: 1021-1209. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72923962008

Guevara, S. et al. (2020). Reto de las mipymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, *8* (2), 132-145.

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]

Kotler, P. Et al. (2015). Marketing 4.0. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Recuperado de http://www .ciando.com/img/books/extract/111934106X_lp.pdf

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.

Millán-García, Carlos Hugo, & *Gómez*-Díaz, María del Rocío (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium, 21*(40), .[fecha de Consulta 21 de Julio de 2022]. ISSN: 1317-6099. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021

Moschini, S. (2012). Claves del marketing digital. *La nueva comunicación empresarial en el mundo*, *3*(1).

Rivera, M. (2015). La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas.

Reuters, A. (2021). Forbes. https://www.forbes.com.mx/mas-que-tu-dinero-a-rappi-le-interesan-tus-datos/

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

Selman, H. (2017). Marketing DigitaL. Editorial bukku.https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4516

Soto de Anda, L. et al. (2019). Fundamentos teórico – metodológicos de la identidad: Una introspección categorial para los estudios turísticos. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, *17*(5), 889–899. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.063

REVISTA PRODUCCIÓN + LIMPIA–Vol. 17 No 1 – enero/junio – 2022 / A. Hernández
Eco-innovación y Turismo. Una Revisión Sistemática de Literatura

Vera, A. (2021). *Marketing digital para la reactivación del turismo en el cantón Ambato* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación-Carrera de Turismo y Hotelería).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA IDENTIDAD DEL PERSONAL CON LA EMPRESA

AUTORES:

M. en E. Fernando Pedroni Lara[57]

D. en A. Dania Elba Villaseñor Padilla [58]

M. en A. Edgar Olvera Espinosa[59]

RESUMEN

El presente proyecto es realizado con la finalidad de hacer una aportación que pueda crear soluciones a las empresas PYMES considerando temas de desarrollo de factores que influyen en clima laboral y que son de vital importancia para el buen funcionamiento de sus procesos y actividades laborales, el siguiente proyecto fue realizado con base a información de empresas del corredor industrias de Lerma, Estado de México, enfocado en la integración laboral y del sentido de pertenencia de su fuerza de trabajo y su impacto en la productividad de la organización.

Palabras clave: Clima laboral, productividad, comunicación, motivación.

ABSTRACT

This project is carried out with the purpose of making a contribution that can create solutions for SMEs considering issues of development of factors that influence the work environment and that are of vital importance for the proper functioning of their processes and work activities, the following The project was carried out based on information from companies in the industrial corridor of Lerma, State of Mexico, focused on labor integration and the sense of belonging of its workforce and its impact on the productivity of the organization.

Keywords: Work environment, productivity, communication, motivation.

[57] fernando.pedroni@utvtol.edu.mx Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

[58] dania.padilla@utvtol.edu.mx Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

[59] edgar.olvera@utvtol.edu.mx Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las fases del proyecto encontraremos distintos puntos de vista de autores especializados en el tema que nos permitirán sustentar el objetivo del proyecto, así como métodos de investigación aplicados a los integrantes de las empresas sujetas de estudio, que nos proporcionaron información útil para la interpretación y el diagnostico actual de la organización.

Como parte del proyecto se realizó una investigación cuantitativa para identificar las principales causas que impactan en el clima organizacional considerando elementos de comunicación y socialización entre los colaboradores, así como técnicas de integración y motivación personal que son utilizadas por diversas organizaciones y que han brindado resultados positivos al ser puestas en práctica.

Sin lugar a dudas la búsqueda de la identidad organizacional nos creara un sistema de motivación e integración que hará que todos los colaboradores de la empresa se sientan parte de la organización y puedan aportar y brindar mejoras a los procesos y elevar los niveles de productividad, optimizando recursos y potencializar los métodos de trabajo.

METODOLOGÍA

En la presente investigación se utilizó el método cuantitativo y deductivo con la finalidad de identificar la opinión de las personas encuestadas, así como de sus administradores.

Desarrollo del **tema**

Antecedentes de la empresa sujeta de estudio ubicada en Toluca de Lerdo, México, es una organización del ramo textil perteneciente a un grupo de empresas textiles 100% mexicanas de integración vertical social y ecológicamente responsable; en donde la empresa sujeta de estudio es la encargada de la producción de hilo y telas, estas últimas a base de algodón y poliéster; tales como: Jacquard, Pique, Chiffon, Rib, Afelpados, Doble felpa, Cardigan, Jersey con Elastano, Interlock, Slinky, Desojado, entre más.

Determinación de la muestra, áreas en donde se presenta la problemática

La aplicación se llevó a cabo mediante un estudio mixto cuantitativo o/y cualitativo, ambos recursos pretenden recoger tanto las aplicaciones como las necesidades que plantean los colaboradores desde distintas áreas de trabajo, para desarrollar la investigación.

Utilizando el cuestionario otorgando una amplia visión del clima organizacional, utilizando distintas variables de relación y comunicación como:

- Satisfacción laboral y profesional
- Organización y Dirección
- Motivación
- Reconocimiento a su labor
- Formación y Valores
- Socialización y Colaboración
- Condiciones de Trabajo
- Liderazgo

De acuerdo a la formula muestral, del total de la población de 250 se encuestaron a 151 colaboradores de las áreas productivas.

Planteamiento del problema de investigación

Identificar las causas principales del clima organizacional que influyen en la productividad que actualmente presenta el área productiva.

Objetivos de investigación

Analizar el entorno laboral de la organización, a través de la aplicación de encuestas al grupo de operarios del área productiva que nos permita determinar las causas principales que impactan en el desempeño de los trabajadores.

Delimitación

El diagnóstico se aplica de manera especial al área productiva en virtud de los problemas de productividad que presenta la organización.

Hipótesis de investigación

Hi. La productividad se ve afectada de manera negativa por el bajo desempeño de los trabajadores de producción,

Preguntas de investigación

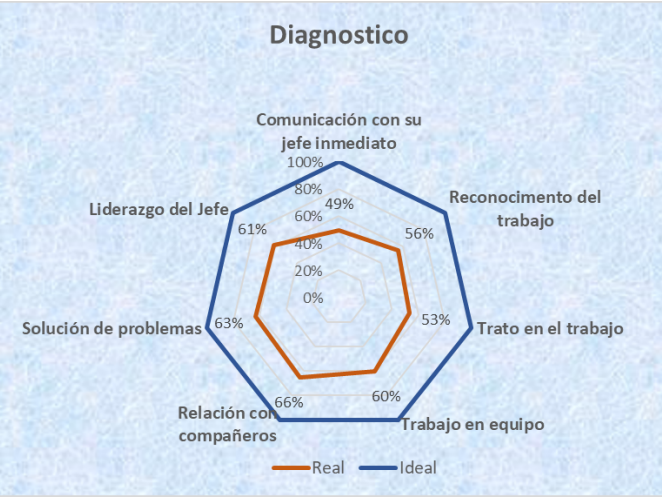
¿La insatisfacción del personal influye en la problemática que existe en torno al clima laboral?
¿El proceso administrativo influye en la baja productividad que ha tenido la empresa?
¿Qué factores influyen en el desempeño de los trabajadores?

Herramienta de investigación

El cuestionario tiene por objeto que los trabajadores proporcionen su información de manera confidencial por lo que los de datos son de manera numérica es decir cuantitativa y se integró con veinte reactivos con cinco alternativas de respuestas, abordando temas de comunicación, liderazgo, compensaciones, condiciones del trabajo, solución de problemas, trabajo en equipo, entre otros mas.

Análisis cuantitativo y cualitativo

Con base a la aplicación de la herramienta, se puede deducir que la empresa tiene diversas áreas de oportunidad que están asociadas al clima organizacional como son los aspectos de comunicación que tienen los jefes con sus subordinados, el trato que reciben los trabajadores y el trabajo en equipo, como los aspectos con mayor problema, en el caso de solución de problemas y el liderazgo salen mejor calificados y todo esto nos da como problema a resolver que el clima organizacional actual tiene un impacto directo en la productividad de la organización.



CONCLUSIÓN DE ANÁLISIS:

Resultado del análisis nos das como resultados que el clima organizacional de la empresa sujeta de estudio presenta áreas de oportunidad casi en todos los temas investigados. El proyecto fue presentado a los responsables de las áreas de Recursos Humanos y de Manufactura, los cuales coinciden en los resultados presentados, lo que nos da una oportunidad de realizar un trabajo que contribuya a mejorar la productividad de la empresa, ya que es el objetivo principal de cualquier organización.

Propuestas de solución del problema de investigación

Con la finalidad de mejorar el clima organizacional, se acordó iniciar con la elaboración de un “Manual de integración laboral para el desarrollo del sentido de pertenencia”. El que se desarrolla mediante

7 faces de integración e identidad organizacional, que nos ayudaran a construir bases sólidas para lograr colaboradores comprometidos con su trabajo y la organización. El desarrollo de una adecuada Identidad Organizacional construye organizaciones sanas, eficaces, rentables y competitivas en su sector.

Propuesta de desarrollo de la estrategia:

El siguiente proyecto se desarrolla en diferentes acciones, siendo:

I. CAPACITACION INTEGRAL (duración de 25 hrs)

Capacitar a los empleados de forma integral puede ayudar de muchas maneras en el crecimiento de todos. Desde mejorar el rendimiento general de cada empleado hasta hacer una diferencia en la mejora de los procesos productivos y directamente en el aspecto comercial.

Mantener el conocimiento organizacional de los colaboradores actualizado, fomenta la promoción interna también ayuda a detectar fallas en la empresa y resolverlas de forma eficiente, además de brindar soluciones a problemas, motiva y cambia las conductas negativas que puedan tener los empleados mejorando el clima laboral.

La capacitación integral aborda tres fases de desarrollo que reflejan el interés que brinda la empresa a todos sus colaborares mediante la información precisa y actualizada a cada integrante.

a) Capacitación troncal (duración de 10 hrs)

Está diseñada para dar respuesta a una formación básica y necesaria. Independientemente de la experiencia laboral y estudios previos, que ofrece una formación en habilidades sociales tales como el nivel de comunicación y de integración a los grupos de personas

En cuanto a las Tics se promueven competencias digitales básicas en función con los conocimientos previos que se tenga en la materia para contribuir a su formación personal y maximizar su rendimiento laboral.

En cuanto a las Tics se promueven competencias digitales básicas en función con los conocimientos previos que se tenga en la materia para contribuir a su formación personal y maximizar su rendimiento laboral.

b) Formación específica (duración de 10 hrs)

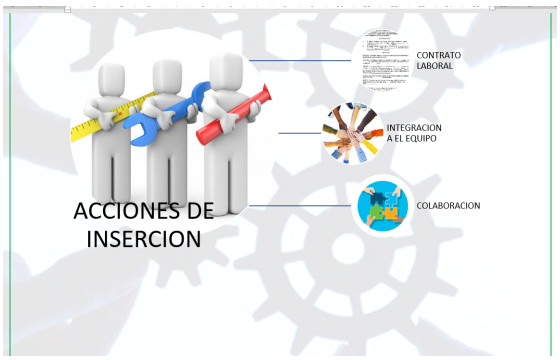
Esta formación facilitará, de forma voluntaria, la ubicación Profesional y laboral de cada colaborador que más se adecue al perfil profesional buscado y a las demandas empresariales.

La realización de este módulo dará la posibilidad de continuar con un ambiente óptimo de trabajo y más centralizado para poder desarrollar satisfactoriamente su profesión. Y desarrollar competencias que puedan brindar ventajas competitivas dentro de la organización.

Conocer de forma precisa el puesto de trabajo que se desempeña y sus funciones, así como la importancia que tiene este en la organización.

c) Acciones de inserción (duración de 5 hrs)

Esta fase es donde se conecta directamente con la empresa mediante la presentación de las diferentes áreas de la organización con el objetivo de conocer los diferentes puestos de trabajo que están relacionados con el funcionamiento de la empresa, así como las actividades de los distintos equipos de trabajo de tal manera que se adquiera formación práctica en conjunto con la experiencia laboral demostrando sus habilidades y destrezas de cada colaborador.



Conocimiento organizacional.

Se definen y abordan las relaciones y diferencias entre la información y conocimientos. Se caracteriza el conocimiento explícito, Se trata el contexto teórico-práctico en que se desarrollan los procesos de identificación y desarrollo del conocimiento de la empresa.

Se aborda el conocimiento organizacional y su nexo con la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y del capital humano, además de las relaciones entre estas gestiones.

Finalmente, se tratan los procesos de capacitación orientados al desarrollo del conocimiento organizacional.

Mediante la difusión de información propia de la empresa como su historia en partes transitadas por los colaboradores como corredores principales, lugares de concentración laboral, comedores o áreas de trabajo podremos mostrar a cada colaborador los pasos que se han dado para llevar a la empresa al lugar donde se encuentra.

Los valores más representativos de la empresa deberán ser mostrados en cada punto de reunión y área de trabajo mediante un cartel de difusión de nos menos de 60 cm x 60 cm de forma clara y precisa para poder informar a cada colaborador los valores que debe plasmar en cada turno de trabajo y vida propia.

Parte fundamental de la empresa es la misión y visión por eso es de vital importancia representarla en un lugar especial dentro de las instalaciones de la empresa como puede ser en la entrada principal o en el área designada para reuniones de planificación y organización.

II. INTEGRACION AL GRUPO DE TRABAJO

La integración al grupo de trabajo es parte vital del buen funcionamiento de la empresa ya que son el conjunto de personas que unen esfuerzos en forma coordinada para alcanzar un objetivo en

común, los integrantes suelen estar comprometidos a desarrollar al máximo sus habilidades para mejorar el resultado en común.

El equipo de trabajo posee los conocimientos integrados que facilitan la resolución de un problema o situación laboral ya que se conjunta con personas de diferentes estilos, conocimientos y experiencias.

Tenemos que identificar las 4 etapas de integración, las cuales nos ayudaran a potencializar a el equipo de trabajo y obtener los mejores resultados posibles y hacer que la integración alcance su ultimo nivel y pueda progresar, finalmente evaluar a los colaboradores con base a las competencias aplicadas al desempeño de su función.

III. DIALOGO Y COMUNICACIÓN

La comunicación eficaz es uno de los pilares más importantes en la empresa, de esta manera podemos lograr que todo funcione como está planificado para tener un mejor clima organizacional.

La comunicación entre los jefes y sus colaboradores es de suma importancia ya que en la actualidad se exige más a los empleados en materia de compromiso, motivación y trabajo para cumplir con las metas de la empresa,

La comunicación no llega a ser efectiva debido a que el mensaje es transmitido en el lenguaje correcto, o debido a la percepción del mismo, esta es subjetiva y si no se habla claramente es posible caer en confusiones y se puede conducir a diversos conflictos organizacionales.

El dialogo y la comunicación se regirá por 8 pasos que se complementaran al momento de transmitir información importante de a empresa y estos constan de los siguiente:

- Escuchar con atención, es la mejor manera de recibir o dar mensajes y saber si estos fueron comprendidos.
- La comunicación jefe-empleado sea lo más fluida posible.
- Utilizar medios audiovisuales, es una buena herramienta para transmitir el mensaje de mejor manera.
- Comunicar a tus colaboradores los resultados de su desempeño.
- Si se está atravesando por un problema debe ser comunicado a la empresa.
- Cumplir con la palabra para afianzar la confianza en la relación laboral.
- Manejar a los empleados con transparencia, eliminando así cualquier posibilidad de rumor.
- Comunicación bidireccional, escuchar ambas partes, tanto trabajador como jefaturas.

IV. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Producir una huella organizacional que provoca, a su vez la identificación de los colaboradores con la empresa. El propósito de es que los colaboradores estén identificados con la marca, comprometidos con la empresa y con su cultura.

Si se desarrolla mayor identificación de los colaboradores con la organización, mayor fluidez existirá y mayor eficacia y rentabilidad se obtendrán.

A su vez se genera publicidad y mejor posicionamiento en el mercado y el reconocimiento por la competencia y futuros empleados.

Por esa razón es necesario implementar tecnologías digitales que nos ayuden a integrar a toda la organización

Las redes sociales son una herramienta de difusión social que se pueden dirigir a todo el sistema organizacional mediante el uso de redes sociales generalistas

Este tipo de redes de comunicación digital tienen como fin ponerse en contacto con personas cercanas y no tan cercanas, para comunicarse, o bien para compartir música, videos, fotografías e información personal.

Conclusiones

Podemos concluir que resulta esencial crear un clima laboral adecuado para todos los colaboradores de la empresa ya que estos son parte vital del funcionamiento y el éxito de la organización, la sinergia del equipo potencializa su productividad y dedicación a cada actividad que realicen dentro de sus áreas de trabajo, crear conciencia entre directivos y jefes de la empresa para motivar a sus colaboradores y reconocer los esfuerzos que diariamente aportan a la empresa, este proyecto nos ayudara a sumar esfuerzos y a utilizar herramientas digitales que pueden crear integración y sobre todo demuestren que la organización sujeta de estudio es una empresa reconocida y está posicionada con una identidad organizacional consolidada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles Marttha; (2016). Dirección Estratégica de RRHH; Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2017). Administración de los Recursos Humanos. México: Decima edición: Mc Graw Hill.

Chruden, H. y Sherman, A. (1999). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

Dessler Gary (2015). Administración de Recursos Humanos; Editorial Pearson.

Flórez, J.(1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: U.Pacífico. Kolb, D.

Rubin, 1. y Mcintyre, J. (1977) Psicología de las organizaciones. México: Prentince Hall Litwin, G. y Stringer en Kolb, D. Psicología de las Organizaciones (1980) México: Prentince Hall.

Munch, L. (1992). Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México: Edit. Trillas.

Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional. México. Ed. Prentince Hall.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LAS ORGANIZACIONES

AUTORES:

Jenny Fer Miranda Valdez[60]

Bernabe Alejandra Ramírez Contreras [61]

María de Lourdes Escalona González [62]

RESUMEN

Actualmente el éxito se ha caracterizado por la inteligencia emocional, las habilidades personales son algunos de los rasgos más comunes que caracterizan a los líderes destacados en el ejercicio de sus funciones, las emociones forman parte de esto y se manifiestan durante la negociación y el manejo de los conflictos propios o en el ejercicio profesional.

Entender las contradicciones, los intereses y comportamientos de las partes involucradas que surgen por diferentes perspectivas, la falta de responsabilidad; son situaciones que traen consigo problemas que afectan el clima organizacional.

Las organizaciones se enfocan en situaciones de estrés y exigencias al momento de seleccionar su personal, esto les permite evaluar la capacidad que tienen para administrar sus emociones, además de valorar la adaptación, resolución y aptitud para comunicarse, puntos que son de gran importancia para la inteligencia emocional, de igual manera la motivación y la empatía tanto en el ámbito personal como a nivel equipo, permiten que se trabaje con una mejor disposición y reconocer que acciones están afectando la relación laboral.

La perseverancia y el manejo adecuado de las soft skills en la vida organizacional son factores determinantes para crear un ambiente propicio para la negociación, solución de conflictos y el aprendizaje en las organizaciones, necesario para fortalecer un clima de trabajo de alto rendimiento.

Palabras clave: Inteligencia Emocional; Organizaciones; Negociación; Conflictos

[60] **Licenciada en Derecho** Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx Correo electrónico: panny173@hotmail.com

[61] **Doctora en Administración** Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx

[62] **Doctora en Administración** Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx

ABSTRACT

Actualmente el éxito se ha caracterizado por la inteligencia emocional, las habilidades personales son algunos de los rasgos más comunes que caracterizan a los líderes destacados en el ejercicio de sus funciones, las emociones forman parte de esto y se manifiestan durante la negociación y el manejo de los conflictos propios o en el ejercicio profesional.

Entender las contradicciones, los intereses y comportamientos de las partes involucradas que surgen por diferentes perspectivas, la falta de responsabilidad; son situaciones que traen consigo problemas que afectan el clima organizacional.

Las organizaciones se enfocan en situaciones de estrés y exigencias al momento de seleccionar su personal, esto les permite evaluar la capacidad que tienen para administrar sus emociones, además de valorar la adaptación, resolución y aptitud para comunicarse, puntos que son de gran importancia para la inteligencia emocional, de igual manera la motivación y la empatía tanto en el ámbito personal como a nivel equipo, permiten que se trabaje con una mejor disposición y reconocer que acciones están afectando la relación laboral.

La perseverancia y el manejo adecuado de las soft skills en la vida organizacional son factores determinantes para crear un ambiente propicio para la negociación, solución de conflictos y el aprendizaje en las organizaciones, necesario para fortalecer un clima de trabajo de alto rendimiento.

KEYWORDS: Inteligencia Emocional; Organizaciones; Negociación; Conflictos

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones reportan estrés, conflictos, problemas de comunicación, falta de conexión a nivel humano, esto debido a que se enfrentan a continuos cambios y muestran dificultades de adaptación, todo esto influye negativamente en los objetivos o metas planteadas.

La necesidad de mejorar el desempeño laboral, la evolución y cambios generados por el desarrollo de la tecnología, han transformado el entorno de trabajo y como consecuencia las estructuras emocionales de las personas que prestan sus servicios.

En las organizaciones pueden surgir dificultades con relativa facilidad, las discusiones y choques de intereses se producirán, es importante saber que la capacidad de las personas a la hora de gestionar sus emociones es una variable a tener en cuenta, y que, del mismo modo, esta es una cualidad que debe estar enfocada a solucionar conflictos en una situación laboral.

Potenciar la inteligencia emocional nos permite identificar y manejar las habilidades y competencias que influyen en las tomas de decisiones, planteamiento de metas y soluciones en los conflictos. Las organizaciones no sólo buscan personal que este calificado intelectualmente para desarrollar una tarea específica; sino que también, valoran la adaptación, resolución y capacidad de comunicación.

METODOLOGÍA

Se implementó el método cualitativo, procedimiento que permite construir conocimiento acerca de la inteligencia emocional, en un proceso de conquista, construcción, comprobación teórica, comprendiendo el conjunto de cualidades interrelacionadas al tema central de investigación, que intenta acercarse a la realidad social.

Implica un énfasis en los procesos que se deben implementar, adoptar una actitud abierta al cambio, presentar una visión detallada y comprender las circunstancias del entorno.

Las organizaciones están cada vez más interesadas en invertir en la formación de sus empleados con la tendencia a la inteligencia emocional; es en este contexto que tener la habilidad para manejar estos procesos de introspección, es de vital importancia que jefes, administradores, empleados tengan la sensibilidad de reconocer sus propias emociones y las de sus clientes obteniendo resultados que contribuyen al éxito de las empresas.

Asimismo, tomando en consideración las aportaciones que hacen los expertos en la materia, la implementación de planes, programas, es donde la utilidad del método cualitativo reviste de importancia esta investigación que deseo llevar a cabo dado que:

Capta el significado de los acontecimientos y emplean descripciones de estos para aclarar las facetas múltiples del procedimiento.

Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

Comprende la realidad; describe el hecho; profundiza en los diferentes motivos de los hechos.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2022), mil millones de personas a nivel global necesitarán el desarrollo de nuevas habilidades en la próxima década, para desenvolverse con facilidad en un nuevo entorno marcado por la digitalización y la automatización de puestos de trabajo.

Actualmente la tecnología va extinguiendo algunos empleos y creando otros, se ha demostrado que las personas exitosas se caracterizan por sus habilidades personales, las soft skills que han cobrado mayor relevancia en el futuro profesional particularmente la inteligencia emocional, que consiste en el éxito personal y profesional, requiere el conocimiento y manejo de las emociones, el controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Daniel Goleman, define la inteligencia emocional como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Fienco y Itúrburo, 2012, p.29).

(gráfico 1. https://www.blgroup.com.mx/post/solucion-de-conflictos)

Howard Gardner (2001) escribió uno de los antecedentes fundamentales de la teoría de la inteligencia emocional, donde plantea la teoría de las inteligencias múltiples. Dentro de esta teoría se enmarca uno de los tipos de inteligencia como interpersonal, referida a aquella que permite la constitución de una imagen precisa de sí, relacionada a su vez con la empatía y capacidad de percibir y establecer distinciones de los estados de ánimo, intenciones, motivaciones y sentimientos de otras personas. Es de gran importancia considerar que la inteligencia interpersonal mencionada por Gardner es llamada hoy en día inteligencia emocional y esta se considera como la base para el desarrollo e implementación de un eficiente comportamiento, que, aplicado a las empresas, influirá de manera positiva en los resultados de la organización. (Carmona y Rosas, 2015, p.59)

Se deduce que los subordinados y directivos que manejen adecuadamente la inteligencia emocional en una organización generan una ventaja comparativa de la misma y les permite prevenir los conflictos y dar una solución rápida, ya que al entender el comportamiento de los demás, permite llegar a un acuerdo, resolviendo el conflicto.

Una investigación llevada a cabo por el Stanford Research Institute International y la Carnegie Mellon Foundation muestra que el 75% del éxito laboral a largo plazo depende de las habilidades blandas y solo el 25% en habilidades técnicas o duras. (AMA 2019.)

En el panorama profesional, las soft skills tienen un papel relevante en el éxito de las organizaciones, el desempeño laboral, el establecimiento de relaciones y el avance profesional, ayudan a garantizar que los empleados crezcan dentro de la empresa y se conviertan en activos a largo plazo.

El comportamiento está basado en emociones y sentimientos, al punto que influye en el trabajo y en una relación optima con los demás. Este componente humano se analiza al interior de las organizaciones porque permite comprender el rendimiento de los individuos en el puesto de trabajo y, específicamente, el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos para ejercer su labor, denominadas competencias laborales. (Duque, García y Hurtado, 2017, p. 251)

El correcto manejo de la inteligencia emocional da credibilidad y confiabilidad, forma trabajadores íntegros que actúan con franqueza, honradez y sinceridad. Aprender a percibir lo que siente el otro en determinadas circunstancias y actuar en consecuencia, permite que las organizaciones sean el apoyo en la resolución de conflictos, de otra manera entorpecería el clima laboral y por ende el éxito de la organización.

Reconocer el conflicto como una parte de las organizaciones y la gestión del conflicto como una oportunidad para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, podría ser la diferencia en la ventaja competitiva.

El conflicto es un afrontamiento que dependiendo como se maneje, influye en las organizaciones. (Merino, 2008, p.56). Otros autores como Torres (2014), definen el conflicto laboral como una conducta inherente al ser humano y, por ende, presente dentro de la organización que involucra a todos los miembros de esta y que es causado por sentimientos egoístas y desacuerdos sobre las decisiones y la práctica del poder.

Aprender a manejar los conflictos que surgen dentro de la organización para conseguir así una resolución en menos tiempo y con el menor daño posible por que perjudican, no solo a las personas involucradas, sino también a todos los que los rodean; para ello es necesario conocer que está generando el conflicto, pueden ser factores externos como la globalización, las economías colaborativas, pero también por un factor interno como el mal manejo de los subordinados con sus emociones, estos se deben resolver con una adecuada gerencia del conflicto, en este contexto una situación tensa y conflictiva se debe convertir en una gama de oportunidades para mejorar.

La estrategia incluye aumentar las capacidades, estar abierto a todas las posibilidades, no temer al cambio, identificar el obstáculo para poder eliminarlo, extender los sentidos más allá de los negocios, observar las reacciones de los demás y las propias; este es el modo en que empezamos a interactuar con la intuición y con la manifestación de las emociones.

La negociación forma parte de las actividades cotidianas de toda persona que trabaje en una organización, ya sea con otras personas de su propia compañía o con personas de otras

organizaciones, cuya cooperación necesita. Todas y cada una de estas situaciones nos invitan a plantearnos la necesidad de “negociar.”

La organización emocionalmente inteligente será aquella que tenga las capacidades y las competencias necesarias para adaptarse óptimamente a las exigencias internas y de su entorno.

Peter Senge, define la organización inteligente “como la capacidad que ella tiene de aprender y evolucionar, de forma similar esta hipótesis es aplicable al campo emocional. Si analizamos a una organización bajo los factores claves de la inteligencia emocional sería factible conocer los rasgos esenciales de su comportamiento organizacional.”

Un equipo de trabajo emocionalmente inteligente será aquel que tiene la competencia de saber adaptarse a las exigencias de las situaciones que se presenten. Por lo tanto, la capacidad de flexibilidad y autotransformación del equipo en función de las exigencias fluctuantes tanto internas como externas determinarán el grado de su inteligencia emocional.

Will Schutz (1958) nos explica en su Teoría sobre el Elemento Humano que, si las personas al interior de las organizaciones pudieran hablar con más apertura y lograran hablar con la verdad, probablemente tendríamos mejores equipos de trabajo.

Todos hemos tenido algún conflicto en nuestro lugar de trabajo, es inevitable la confrontación entre compañeros o con el jefe en especial cuando se trata de equipos numerosos donde coexisten diferentes personalidades, estas situaciones son las que ponen a prueba el carácter y la capacidad de resolver conflictos.

Cómo podemos conseguir resolver los conflictos aplicando Inteligencia Emocional, para ello debemos identificar cuál es el problema que realmente es la base del conflicto.

Muchos conflictos no se solucionan porque no hay un acercamiento amable y lo más conveniente es eliminar las barreras y comunicarnos con nuestro interlocutor (o con nosotros mismos) desde una perspectiva pacífica.

Hay que esperar la ocasión en la que las partes estén receptivas porque, sino la comunicación no valdrá de nada, pero no hay que confundir esperar con evitar, no hay que dejar pasar los días, sino las horas.

Detrás de las necesidades de cada persona en conflicto, hay una intención positiva común y hay que buscarla. Hay que preguntarse el para qué.

Llegar al punto de negociación, ambas partes podrán ceder un poco para que la intención positiva de cada uno, su necesidad, se sienta satisfecha y se resuelva el conflicto.

Es así como el éxito o fracaso de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes intervinientes, expresar de forma clara cuáles son sus planteamientos, intereses y cuáles son sus objetivos, asegurarse de que la otra parte ha entendido con precisión y sin distorsiones el mensaje que uno ha transmitido, de esta manera resulta más fácil buscar puntos de acercamiento, que satisfagan los intereses mutuos, hace más práctico adecuar nuestra oferta para que se ajuste mejor a sus necesidades y eliminar esa brecha que distancia a las partes de la negociación.

Desarrollar en la práctica la inteligencia emocional genera beneficios a nivel personal y profesional, debemos tener predisposición a mejorar, buscar el lado positivo de las situaciones más difíciles y tomarlo como nuevas oportunidades de crecimiento, retos a superar, definitivamente ser empáticos y evitar la censura, tratar de comprender y aceptar los errores o los logros de uno mismo y de los demás, mantener el dialogo abierto con el equipo de trabajo y exponer los puntos de vista.

El buen manejo de las emociones conlleva un esfuerzo, un cambio en la manera de analizar y pensar, además variables como los intereses, abuso de poder y la falta de intermediación, deben ser corregidas. Gracias a esto la organización obtendrá grandes ventajas en todas las áreas, generando un equipo eficiente y de alto desempeño.

DISCUSIÓN

Día a día estamos atentos a lo que sucede a nuestro alrededor, a los gestos de las personas, tono de voz, observamos el comportamiento y compromiso en la realización de las tareas encomendadas.

Cuando controlar tus emociones se vuelve una obsesión, en el intento de mantener la tranquilidad y manejar tus impulsos a la perfección no percibes que te estás haciendo daño, porque en lugar de controlar o mantener tus emociones las estas reprimiendo, logrando censurarte a ti mismo.

Algunas investigaciones corroboran que el bienestar de los empleados es de gran importancia para que una organización sea rentable y se calcula que el 90% de los lideres que sobresalen es debido a la implementación de las habilidades socioemocionales.

CONCLUSIONES

A través de la inteligencia emocional tendrás mayor satisfacción en el trabajo y aumentará tu estabilidad en las situaciones tensas que se produzcan; gestionar conflictos en tu equipo que se producen a diario en los lugares de trabajo, te permitirá ser más eficiente y productivo.

Los líderes más exitosos no temen poner cualquier tema en la mesa, además de tener la sensibilidad necesaria para poder generar un ambiente propicio para que esto ocurra, suelen centrarse en los

hechos y comportamientos a mejorar y siempre evitan etiquetar a las personas, no retienen información y tampoco mienten para evitar el conflicto.

Evitarás que las situaciones conflictivas te afecten, te sentirás más seguro de ti mismo al ser capaz de enfrentarte con mayor calma, asertividad y eficacia a situaciones de estrés. Aumentará tu control sobre tus propias emociones y lidiarás mejor con las de los demás, lo que mejorará la capacidad de gestión en el trabajo, haciendo que éste y el de tu equipo sea más rentables.

Las organizaciones han comprendido que el éxito depende de contar con las habilidades que les permitan enfrentar y superar el complicado mercado laboral, caracterizado por ser competitivo y complejo, que para lograr convertirse en una empresa eficaz, el capital humano debe tener la capacidad de trabajar con otras personas de manera óptima, por lo que se hace imprescindible invertir en la mejora e implementación de estrategias que faciliten adecuarse a las exigencias del entorno en que se encuentra inmersa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Management Association. (2019). La dura verdad sobre las habilidades blandas, de American Management Association. https://www.amanet.org/articles/the-hard-truth-about-soft-skills/

Carmona, Patricia, Varga, J. Y Rosas, R. (2015). Influencia De La Inteligencia Emocional En El Desempeño Laboral. Sapienza Organizacional 3(2). Universidad De Los Andes. https://Www.Redalyc.Org/Pdf/5530/55 3056601004.Pdf

Duque, J. García, M. Y Hurtado, A. (2017). Influencia De La Inteligencia Emocional Sobre Las Competencias Laborales: Un Estudio Empírico Con Empleados De Nivel Administrativo. Estudios Gerenciales Núm. 33. Universidad Icesi. http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Eg/V33n144/0123-5923-Eg-33-144-00250.Pdf

Fienco, G. Y Itúrburo, J. (2012). La Inteligencia Emocional En El Éxito Empresarial. Potenciación Del Proceso Supply Chain. Universidad Politécnica Salesiana.

https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf

Foro Económico Mundial. Cómo la digitalización de las industrias puede empoderar a la humanidad. (2022, 20 de mayo). I. https://es.weforum.org/agenda/2022/05/como-la-digitalizacion-de-las-industrias-puede-empoderar-a-la-humanidad/

Gardner, H. (2001). Estructuras De La Mente La Teoría De Las Inteligencias Múltiples. Fondo De Cultura Económica. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/593/1/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20Inteligencias%20multiples.pdf

Gráfico 1, https://www.blgroup.com.mx/post/solucion-de-conflictos

Merino, C. (2008). Gestión Estratégica De Conflictos En Ámbito Empresarial: Transferencia Desde La Práctica De La Mediación. I Forum Internacional De Mediaçao Empresarial.

Peter Serge, 2012, La quinta disciplina (Nueva Edición): El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, ediciones Granica.

Torres, Z. (2014). Teoría General De La Administración. https://www.freelibros.me/administracion/teoria-general-de-la-administracion-2da-edicion-zacarias-torres-hernandez

UMANBI. (2022). La importancia de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones. 2022, de UMANBI https://www.umanbi.com/la-importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-las-organizaciones-entrevista-con-cristina-martinez-fundadora-de-umanbi/

William Shutz, (1958). FIRO A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. Palo Alto, Ca. Science and Behavior. https://www.cegos.es/grupo-cegos/partners/the-human-element

DIVERSIDAD COGNITIVA, FACTOR PARA LA INNOVACION.

COGNITIVE DIVERSITY, FACTOR FOR INNOVATION.

AUTORES:

L.A. José Antonio Beltrán Enríquez [63]

Dr. Er Navas Maldonado [64]

M. en A. María Teresa Martínez Contreras[65]

RESUMEN

Las empresas con una cultura que impulsa la innovación y cuya fuerza de trabajo está conformada por equipos diversos se adaptan más rápido a los cambios del mercado y del contexto organizacional.

Además de las diferencias en la forma de pensar y de las habilidades y experiencias previas de cada miembro del equipo, debe haber menos jerarquías verticales o direcciones intermediarias. Ser una empresa innovadora implica no quedarse quieta y nunca dejar de crear con base en las tendencias y necesidades cambiantes del mercado, muchos directores exitosos coinciden en que la innovación nace de la diversidad de pensamiento de los equipos y bajarla a la cultura organizacional es sinónimo de mejora continua y rentabilidad, de igual manera diferentes académicos refieren que, comparado con países europeos, en México es poco explorada la diversidad cognitiva en los equipos de trabajo. Existe un problema sistemático que está relacionado con la cultura laboral arraigada, las jerarquías verticales, los sesgos inconscientes y la falta de liderazgo consiente y humano. Para que haya más empresas mexicanas con esta línea de pensamiento diverso e innovador, deben de reconstruirse las culturas organizacionales y anclarlas a un modelo mucho más inclusivo en cuestión de talento y de procesos.

No existe una fórmula para crear equipos innovadores ni un esquema ganador de qué tipo de perfiles deben integrar una célula de trabajo. Sin embargo, entre las competencias más valoradas están la actitud positiva, la honestidad, el trabajo colaborativo, el liderazgo situacional, la capacidad de aprender, la visión estratégica, el conocimiento de nuevas metodologías, además de las capacidades técnicas individuales de cada profesional.

Palabras Clave: Diversidad, ventaja, cambios, innovación, liderazgo.

[63] Universidad Autónoma del Estado de México. UAEMex
[64] Universidad Autónoma del Estado de México. UAEMex
[65] Universidad Autónoma del Estado de México. UAEMex

ABSTRACT

Las empresas con una cultura que impulsa la innovación y cuya fuerza de trabajo está conformada por equipos diversos se adaptan más rápido a los cambios del mercado y del contexto organizacional.

Además de las diferencias en la forma de pensar y de las habilidades y experiencias previas de cada miembro del equipo, debe haber menos jerarquías verticales o direcciones intermediarias. Ser una empresa innovadora implica no quedarse quieta y nunca dejar de crear con base en las tendencias y necesidades cambiantes del mercado, muchos directores exitosos coinciden en que la innovación nace de la diversidad de pensamiento de los equipos y bajarla a la cultura organizacional es sinónimo de mejora continua y rentabilidad, de igual manera diferentes académicos refieren que, comparado con países europeos, en México es poco explorada la diversidad cognitiva en los equipos de trabajo. Existe un problema sistemático que está relacionado con la cultura laboral arraigada, las jerarquías verticales, los sesgos inconscientes y la falta de liderazgo consiente y humano. Para que haya más empresas mexicanas con esta línea de pensamiento diverso e innovador, deben de reconstruirse las culturas organizacionales y anclarlas a un modelo mucho más inclusivo en cuestión de talento y de procesos.

No existe una fórmula para crear equipos innovadores ni un esquema ganador de qué tipo de perfiles deben integrar una célula de trabajo. Sin embargo, entre las competencias más valoradas están la actitud positiva, la honestidad, el trabajo colaborativo, el liderazgo situacional, la capacidad de aprender, la visión estratégica, el conocimiento de nuevas metodologías, además de las capacidades técnicas individuales de cada profesional.

KEYWORDS: Diversidad, ventaja, cambios, innovación, liderazgo.

La diversidad cognitiva es una característica estructural de cualquier equipo u organización, se debe establecer qué grado de diversidad es el adecuado ya que esto marcará la diferencia entre encontrar soluciones novedosas a los problemas o aumentar el conflicto.

Mildenhall y Carroll analizan la importancia de eliminar los silos en su organización hablando con personas ajenas a su grupo inmediato. La inclusión activa de personas fuera de su grupo de trabajo típico, con diferentes opiniones y perspectivas, conducirá a mejores resultados comerciales al permitirle encontrar soluciones creativas para impulsar su negocio. Involucrar a personas con diferentes áreas de especialización también puede ayudarlo a incursionar en proyectos desafiantes al abordar el problema desde nuevos ángulos y aprovechar diversos conjuntos de habilidades.

La diversidad como objeto de estudio de la psicología, parte de trabajos seminales sobre los estereotipos raciales como el de Katz y Braly en 1933 con estudiantes universitarios. Estos primeros estudios se incrementaron a partir del movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos durante las décadas de 1960 y 1970. Refiriéndose también a la diversidad de género, algunos autores manifestaban que la fuerza de trabajo norteamericana se estaba convirtiendo significativamente en más diversa en estos dos atributos: raza y sexo. Por este motivo, abogaba ya por incluir la gestión de la diversidad como materia, dentro de los programas de formación de directivos. Los primeros estudios sobre la diversidad se centran en lo que podemos denominar la diversidad visible o superficial es decir aquella que es manifiesta y claramente perceptible, frente a la diversidad cognitiva que se caracteriza por ser invisible y profunda. Desde este punto de partida, esta investigación, después de contextualizar y definir la diversidad cognitiva, propone sus posibles efectos positivos y sus posibles inconvenientes para, después, plantear cómo optimizar sus beneficios y gestionar su complejidad.

Con respecto a las organizaciones, el incremento de la diversidad de sus empleados es una realidad palpable. La globalización ha traído consigo el tener que atender clientes en diferentes partes del mundo, incorporar empleados de diversas procedencias o tener que ir a trabajar a otros países. También, las organizaciones están implementando procesos de atracción del talento que las llevan a captar empleados valiosos allá donde estén, independientemente de otras consideraciones. De forma complementaria, ciertos requerimientos legales han influido y están influyendo en la incorporación y promoción de las minorías en el ámbito laboral. Otras tendencias como el crecimiento de la población en las diferentes regiones del mundo y el envejecimiento de la fuerza de trabajo en occidente también influyen en el incremento de la diversidad. Las organizaciones, por lo tanto, deben aprender a aplicar de la manera más eficaz el talento, las habilidades y los valores de todas sus empleadas y empleados. Con respecto a la diversidad cognitiva, podemos decir, que tradicionalmente, ésta se deducía a partir de la diversidad visible. Aplicando los estereotipos culturales del país, las mayorías realizarían atribuciones sobre el talento y el carácter de los empleados y directivos procedentes de las minorías por ejemplo raza, mujeres, empleados senior o jóvenes. Sin embargo, no se han encontrado relaciones significativas entre la diversidad visible y la diversidad cognitiva por lo que la incorporación de capital humano superficialmente diverso no garantiza la variedad de estilos en el procesamiento de la información y en la toma de decisiones.

La adopción de los equipos o grupos de trabajo como forma de estructurar y organizar el trabajo desde los años 80 del siglo pasado, ha contribuido a dar fuerza y notoriedad a la diversidad cognitiva. En primer lugar, podemos mencionar los estudios sobre el error humano y cómo los equipos formados por miembros con diferentes habilidades pueden evitarlo. También, los estudios sobre procesos cognitivos grupales tales como los modelos mentales compartidos y hasta qué punto los

miembros de un grupo comparten la información necesaria para lograr sus objetivos y la memoria transactiva en que todos los miembros del grupo sepan qué miembro es especialista en que, fueron pioneros en considerar dicha diversidad.

Desde una perspectiva aplicada, las taxonomías de roles de equipo también han reforzado la idea de que pensar y actuar de forma diferente es necesario para el éxito del equipo. Por lo tanto, la complejidad derivada de las demandas de los mercados, de la tecnología y de la sociedad global sobre las organizaciones requeriría de equipos heterogéneos capaces de responder de forma ágil e innovadora a dichas demandas.

La incorporación de capital humano superficialmente diverso no garantiza la variedad de estilos en el procesamiento de la información y en la toma de decisiones. Podemos definir diversidad cognitiva como el conjunto de las diferencias individuales en experiencias, conocimientos, habilidades y en el procesamiento de la información. Estas diferencias influirán en las creencias, actitudes o valores de las personas. Por lo tanto, la diversidad cognitiva es una característica estructural de cualquier equipo u organización y se refiere a todos los recursos importantes que sus integrantes aportan para el desempeño eficaz de la tarea y el logro de las metas grupales y organizacionales.

En uno de los enfoques, representado por las teorías del procesamiento de la información, la diversidad
cognitiva está positivamente relacionada con la creatividad e innovación ya que las diferentes experiencias y formas de procesar la información de los miembros del equipo, favorecen el intercambio y la integración de perspectivas, contribuyendo al logro de soluciones novedosas y eficientes. Así, la diversidad cognitiva es fuente de nuevas ideas, proporciona mayor número de opciones que pueden contribuir a un mejor análisis de los problemas y está relacionada positivamente con el desempeño del equipo. Este enfoque nos llevaría a pensar que, a mayor diversidad cognitiva, mayor innovación y desempeño del equipo. Sin embargo, siguiendo el modelo vitamínico, no siempre mucho de algo bueno produce un resultado mejor. En este sentido, no todos los estudios encuentran relaciones positivas entre la diversidad cognitiva y los resultados grupales. El enfoque pesimista, representado por las teorías de la identidad social y de la categorización del yo, plantea que, la percepción de falta de uniformidad en ideas, criterios o normas en un grupo puede llevar a la descomposición de éste y a la formación de subgrupos. Para estas teorías, el grupo es fuente de validación de lo que es normal pensar y hacer en el mismo. Entonces, si existen varias formas de pensar y actuar, los miembros se categorizarán dentro de éstas y será más probable la existencia de conflictos. Este planteamiento es coherente con el hecho de que los equipos y organizaciones precisan de cierto nivel de cohesión y estabilidad para asegurar su propia existencia y funcionamiento eficaz.

En línea con lo mencionado, los estudios sobre la materia encuentran relaciones en forma de U invertida entre la diversidad cognitiva y los resultados del equipo. Esta relación curvilínea indica la existencia de un nivel óptimo de esta diversidad a partir del que, incrementarla, resultaría perjudicial para el desempeño y rendimiento grupal. Por lo tanto, las organizaciones dependiendo de su sector, estructura, ventajas competitivas o valores culturales, deberán establecer qué niveles de diversidad cognitiva son los idóneos dentro de sus unidades y equipos de trabajo. Este balance óptimo entre diversidad cognitiva y rendimiento deberá ser monitoreado de forma constante para evitar tanto el exceso de conformidad al tomar decisiones sin profundidad en el análisis como el exceso de conflicto puedan demorar la toma de decisiones dentro de las unidades de trabajo.

Los sesgos cognitivos son heurísticos son reglas de pensamiento que nos permiten ahorrar energía a la hora de procesar la cantidad de información que nos llega del entorno. Estos automatismos si han sido preservados por la evolución es porque nos son útiles en gran número de circunstancias. Sin embargo, en
otras ocasiones nos llevan a cometer errores de juicio y actuación al impedirnos analizar la información que
estamos recibiendo. Podemos clasificar los sesgos que pueden deteriorar la diversidad cognitiva en tres tipos: los derivados de la cultura, de los procesos grupales negativos y los vinculados a los profesionales que realizan entrevistas de selección o evaluación.

Las organizaciones, en general, regulan quiénes entran, progresan o abandonan las empresas a través de procesos tales como la atracción, selección, acogida, promoción y salida. En función de sus características culturales explícitas como la misión, la visión, los valores, la imagen y las implícitas como las creencias, normas y patrones de conducta, las empresas envían señales a los empleados actuales y futuros generando expectativas sobre cómo es o sería trabajar en ellas. Por lo tanto, la cultura de la organización es un factor relevante en el nivel de diversidad cognitiva que posee ésta, en un momento dado. Desafortunadamente, las características culturales explícitas no tienen por qué coincidir con las promulgadas, es decir con las que se muestran. Así, aun incluyendo en los valores la búsqueda de la discrepancia como motor de innovación, en la práctica el estilo de liderazgo puede ser personalista y aunque se puede opinar, al final la idea del jefe o jefa es la que prevalece y se aplica.

Los sesgos asociados a los procesos grupales negativos afectan directamente a la diversidad cognitiva. El sesgo de la información compartida hace que tendamos a centrar la discusión grupal solo en la información más compartida, obviando datos relevantes en posesión de los miembros individuales. El pensamiento grupal plantea cómo los grupos prefieren tomar decisiones peores pero que sean consensuadas, percibiendo las diferencias de opinión de forma negativa en situaciones de presión. La polarización que muestra cómo nuestras ideas, después de una discusión grupal en la

que todos pensamos parecido, se fortalecen, siendo más difícil llegar a acuerdos con personas de otros grupos que piensen diferente. Por último, la holgazanería social llevaría a algunos miembros a no contribuir al trabajo grupal.

Otro freno a la diversidad cognitiva son los sesgos que se aplican en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción. El paradigma similaridad atracción acuñado por Byrne en 1971, es la base de éstos ya que tendemos a realizar juicios más favorables sobre aquellas personas que se parecen a nosotros en experiencias, tipo de estudios, actitudes o formas de pensar y actuar. Por lo tanto, tendemos a rodearnos de personas similares a nosotros, hecho que reduce de forma notable la diversidad cognitiva. Otros sesgos típicos vinculados a las entrevistas tanto de selección como para la promoción interna serían los efectos de primaría (mejor valoración a los primeros entrevistados) o recencia (valorar mejor a los últimos entrevistados), el efecto halo (a partir de un rasgo, inferir la idoneidad o no del candidato) y el efecto de contraste que supone el evaluar al candidato o candidata comparándolo con otros candidatos en lugar de con el perfil del puesto o rol.

De lo ya mencionado, es evidente que las organizaciones pueden actuar en varios ámbitos con el fin de establecer la mejor relación entre la diversidad cognitiva y el rendimiento. Podemos centrarnos en los siguientes: la cultura, el estilo de liderazgo, el análisis de problemas en profundidad, la planificación de la
movilidad inter-unidades o equipos de trabajo y la mentalización y formación en diversidad cognitiva para
líderes y empleados.

Las organizaciones deberían asegurarse de que su cultura, realmente, está propiciando la expresión de ideas diferentes y que, no solo tolera, sino que reconoce y premia el pensamiento divergente. Las culturas
constructivas caracterizadas por estar orientadas al logro y a la autorrealización de los empleados, con un enfoque humanista y que priorizan las interacciones positivas, son un ecosistema propicio para la expresión de las diferencias y su percepción como palancas para la innovación y la eficacia. Estas culturas también propician un estilo de liderazgo en el que los directivos y mandos muestran y respaldan conductas participativas, en las que las ideas de todos son importantes por lo que se escuchan y se reconocen. En este contexto los conflictos se centran en la tarea y en los procesos para mejorar el logro de los objetivos, sin perjudicar las relaciones interpersonales. El líder facilita la comunicación, el apoyo y la coordinación dentro del equipo contribuyendo al logro de sus objetivos, hecho que, a su vez, repercutirá en la satisfacción y motivación de líderes y empleados. Estos equipos o unidades de trabajo analizan sus problemas reales o potenciales buscando generar ideas diferentes que permitan un análisis completo y en profundidad para la toma de decisiones acertadas. Los objetivos, las tareas y plazos guían el avance de los equipos y unidades de trabajo.

Como se puede deducir, el recurso más importante para aplicar lo antes comentado es el tiempo. La organización y sus líderes deben entender que los beneficios de la diversidad cognitiva provienen de la expresión y contraste de diferentes formas de pensar y de la variedad en la información manejada. La continua falta de tiempo para el análisis de problemas y toma de decisiones facilitará la aparición de, por ejemplo, de los sesgos vinculados al grupo o que la cultura promulgada se aleje de los valores defendidos.

Otro equilibrio importante es el que se establece entre la confianza entre los miembros del equipo para expresar abiertamente sus puntos de vista y la ausencia de movilidad de los empleados y líderes entre unidades y equipos de trabajo. Por lo tanto, se deberán diseñar planes de movilidad inter-unidades de trabajo siempre que sea posible. Cuando no lo sea, la creación de grupos interdisciplinares para el estudio
de iniciativas o el reunir a profesionales de diferentes unidades de trabajo en las mismas actividades formativas podrían ser la solución.

Por último, líderes y empleados deben entender la importancia de la diversidad cognitiva para el éxito de sus organizaciones y percibirla como una ventaja competitiva real, más allá de la incomodidad y de la pérdida de tiempo que suponga el debatir de forma exhaustiva sobre las decisiones clave que les pueden
afectar. Aunque los sesgos son normales e inevitables pueden hacerse conscientes y evitarse cuando la importancia del tema así lo requiera. Además de todo lo comentado hasta el momento, preguntarnos sobre nuestros sesgos, en qué circunstancias tendemos a actuar en automático, el no interrumpir y dar espacio para que otros expresen sus ideas, el centrarnos en el contenido del mensaje, el ponernos en el lugar del otro o la realización de ejercicios sobre escucha activa, podrían ser contenidos de programas de formación en diversidad cognitiva.

REFERENCIAS.

Urien, Angulo Begoña. (15 de junio 2022). Capital Humano, No. 373. Editorial Wolters Kluwer. Universidad de Navarra. España: Smarteca. https://factorhuma.org/attachments/article/15331/c596-la-importancia-de-la-diversidad-cognitiva-la-diversidad-invisible.pdf

Ocampo. Gisella. (31 de enero 2022). Great Place to Work. Peru. Great Place to Work. https://factorhuma.org/attachments/article/15331/c596-la-importancia-de-la-diversidad-cognitiva-la-diversidad-invisible.pdf

Malacara, Nancy (1° de Agosto de 2021). Expansión. https://expansion.mx/revista-digital-agosto-2021

Pereira Núñez, Raúl Adolfo (30 de mayo de 2017). Open Journal System. Universidad de Valencia. https://www.google.com/search?q=diversidad+cognitiva&rlz=1C1CHBF_esMX876MX876&oq=diversidad+&aqs=chrome.2.69i59j69i57j35i39j0i433i512j0i512l4j0i433i512j0i512.10746j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Veliz, Sandra (24 de febrero de 2020). Curiositá, El Prisma. Fundación Personas y Empresas. https://www.fundacionpersonasyempresas.org/nuevocuriosita/diversidad-cognitiva-estamos-preparados-para-gestionarla/

EL COMERCIO EXTERIOR EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS EMPRESAS EN MÉXICO

AUTORES:

Doc en Alta Dirección Leticia Angélica Maya Álvarez[66]

Doc en Derecho Procesal Virginia Martinez Campos[67]

Mstra. en Derecho Procesal Penal y Juicios Orales Angelina Pimentel Badillo[68]

RESUMEN

"Si bien es cierto que la globalización ofrece oportunidades para el desarrollo y enriquecimiento, también es lo que puede causar un aumento de la pobreza y el hambre". Eric Frattini

En la antigüedad los economistas tomaban atención a los efectos del comercio exterior en el desarrollo y crecimiento económico, tal es el caso de la doctrina clásica y neoclásica; la cual se basa en los costos comparativos los que son resultado de los beneficios del comercio como consecuencia de una mejor distribución de los recursos escasos intercambiados a nivel mundial, como es sabido; el comercio exterior amplia mercados, promueve la división del trabajo, estimula la acumulación de capital, lo que da lugar a economías externas e intensificando la competencia que termina favoreciendo el desarrollo.

Por lo anterior, la doctrina marxista hace notar las ventajas del comercio exterior para las naciones capitalistas, se encamina en los beneficios derivados de esa transacción que permite la acumulación originaria de capital, según Carlos Marx, el acrecentamiento de los mercados mundiales apresuro la destrucción de la sociedad feudal que antecedió a este sistema de producción, en donde se afirma que el mercado internacional se encuentra en el último eslabón de la pirámide pero insuficiente como apoyo a las naciones.

[66] lamayaa@uaemex.mxUniversidad Autónoma del Estado de México

[67] vircammar@hotmail.comUniversidad Autónoma del Estado de México

[68] apimentelb@uaemex.mxUniversidad Autónoma del Estado de México

En el caso de la teoría neoclásica el comercio económico, inicia con las aportaciones de Harrod y Domar, quienes, partiendo de la perspectiva keynesiana, expresan que el nivel del producto depende del cambio tecnológico y del ritmo al que crece la población. De igual manera se postula que se aplica con la ventaja comparativa, además del intercambio de bienes en los que existe un goce de una ventaja relativa.

Por consiguiente, se plasmará en el siguiente articulo la participación que tiene el comercio exterior en la globalización, como una manera de promover las transacciones comerciales en el mundo.

PALABRAS CLAVE: Comercio Exterior, empresas, globalización, competencia, intercambio.

ABSTRAT

In antiquity, economists paid attention to the effects of foreign trade on development and economic growth, such is the case of classical and neoclassical doctrine; which is based on the comparative costs that are the result of the benefits of trade as a consequence of a better distribution of scarce resources exchanged worldwide, as is known; Foreign trade widens markets, promotes the division of labor, stimulates the accumulation of capital, which gives rise to external economies and intensifies competition that ends up favoring development.

Due to the above, the Marxist doctrine points out the advantages of foreign trade for capitalist nations, it is directed towards the benefits derived from that transaction that allows the original accumulation of capital, according to Carlos Marx, the increase in world markets hastened the destruction of the feudal society that preceded this production system, where it is affirmed that the international market is in the last link of the pyramid but insufficient as a support to the nations.

In the case of neoclassical theory, economic trade begins with the contributions of Harrod and Domar, who, starting from the Keynesian perspective, state that the level of the product depends on technological change and the rate at which the population grows. In the same way, it is postulated that it is applied with the comparative advantage, in addition to the exchange of goods in which there is an enjoyment of a relative advantage.

Therefore, the following article will reflect the participation of foreign trade in globalization, as a way to promote business transactions in the world.

KEYWORD: Foreign trade, companies, globalization, competition, exchange.

Partiendo de este contexto, el comercio exterior, es factor importante para el desarrollo de aquellos países que lo llevan a cabo, inclusive el comercio ha sido fuente significativa de ingresos recabados por el gobierno, provenientes tanto de las importaciones como de las exportaciones. Siendo que las importaciones se explican como aquel conjunto de bienes o servicios que son introducidas al país comprador y por lo cual, se les cobra un impuesto, en caso contrario, las exportaciones se explican

como la venta de bienes o servicios de un país a otro; por lo tanto, las exportaciones son fuente de generación de divisas que contribuyen a financiar la compra de las importaciones.

Es importante hacer mención de que la globalización es una cuestión muy utilizada dentro de los negocios, ya que ha reconocido que las empresas del mundo para abrir sus puertas a la comercialización de sus productos a otros países.

En la actualidad, en este mundo globalizado podemos darnos cuenta que el comercio exterior ha tomado una fuerte importancia, a tal grado que esta creciendo en mayor medida que el Producto Interno Bruto (PIB), de algunos países siendo que anteriormente estaba comprobado, que las exportaciones incentivaban el crecimiento económico.

El dinamismo del comercio exterior a través del tiempo ha sido de altibajos, durante algunos años la balanza comercial mundial ha sido superavitaria llegando a tener niveles hasta el 8% de crecimiento, en otros años llego a tener 1.2% de aumento. Es esencial destacar que uno de los países que más domina en este rubro es EEUU, junto con Japón y China. El aumento competitivo de China en el comercio mundial de manufacturas se concentro al principio en textiles y de productos que requieren mayor mano de obra como lo son el calzado y los juguetes, posteriormente, se destacan por la producción de productos electrónicos, de tecnologías de información, posteriormente, hierro y acero.

Algunos de los productos que tienen mayor dinamismo mundial durante la globalización son: prendas de vestir, textiles, equipos de oficina y de telecomunicaciones, hierro, acero, manufacturas, productos químicos, productos de la industria automotriz, gas, cobre, oro no monetario, café, microcircuitos, carne bovina, confecciones de algodón, maderas no coníferas, etc. Países destacados en el comercio: China y Japón, principalmente.

Este comportamiento del comercio radica principalmente en el papel que desempeñan las empresas trasnacionales, las cuales se entienden como aquellas empresas privadas que desarrollan actividades de producción, distribución e investigación en más de un país, tienen como rasgo principal poder trasladar su producción de un país a otro. De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (OMC), hasta el día de hoy la producción de estas empresas representa más del 40%. Esto ha contribuido a la mayor interdependencia entre las economías nacionales, además de que estas empresas representan un modo de responder a las imperfecciones de aquellos mercados internacionales en que las transacciones resultan muy costosas debido a la necesidad de garantizar la calidad de los productos que se compran.

Por lo anterior, es importante hacer mención de las ventajas y desventajas de la globalización económica: (Calderon, 2022)

Ventajas:

1. Reducción de los precios.

2. Generación de empleos directos e indirectos.

3. Aumentar la inversión en investigación y desarrollo.

4. Mejora en la distribución de la riqueza y acceso a los recursos.

Desventajas:

1. Impacto negativo en el cuidado del medio ambiente.

2. Traslado de empresas multinacionales a otros países.

3. Desigualdades económicas.

4. Incremento en el desempleo.

Es trascendental hacer remembranza que, sin comercio exterior, no hay globalización ya que a partir de aquí se permite el intercambio de las mercancías y de los servicios, además se comparten algunos elementos, como lo son: ideas, la cultura de los países, la especialización de los factores de producción, disminución en las barreras a la entrada, la nación más favorecida, etc.

Hoy en día, las tecnologías de información han provocado que las personas puedan obtener de manera rápida y exitosa mayor información, lo que viene a permitir un mejor intercambio de productos bajo la forma de importación y/o exportación, lo que provoca que se facilite el acceso a los mercados globales y el aumento de las economías.

Se puede señalar, que la innovación y eficiencia de los negocios son cada vez más rápidos y flexibles, lo que exige a economías como la nuestra estar en constante movimiento y fortalecimiento del desarrollo de negocios.

E**n México, la globalización se ha dado a entender y comprender desde el punto de vista de las reformas legales para la inserción de México en el comercio exterior, las remesas provenientes del exterior, los intercambios de divisas, los tratados de libre comercio, las actividades de importación y exportación de productos,** de servicios; además de las actividades derivadas de las políticas y los eventos sociales**.**

Este proceso de adaptación, al que México y sus empresa se está inmerso es beneficioso por un lado, porque permite integrar la economía del país con la del resto del mundo, además de aperturar nuevas oportunidades de crecimiento a nuestro país, nuevas fuentes de recursos, mayor comercio internacional, países que recibirán nuestros productos y a quien se los mandaremos, incremento en el intercambio de divisas, pero lo principal el desarrollo de las empresas mexicanas y su inserción en mercados internacionales.

El dinamismo empresarial se ha convertido en el motor de la globalización y en el eje central de las diversas formas de inserción y participación de las naciones en la economía internacional. Las nuevas formas de competencia global y la apertura económica, principalmente de 1985 – 1994 en México, han provocado que las expectativas de crecimiento de las economías en desarrollo dependan cada vez más de la capacidad de sus organizaciones para expandirse hacia los mercados con apertura hacia el exterior. (Basave, 2000)

Para poder entrar a este análisis, es esencial hacer un estudio desde varios puntos de vista: 1) el comportamiento de las empresas actual y, 2) el comportamiento de las empresas a nivel nacional. En este estudio están inmersas las estrategias llevadas a cabo por las empresas que tienen un mejor comportamiento para lograr el crecimiento económico de nuestra nación.

El sector económico nacional ha logrado transformación dinámica dentro de la economía nacional, lo que les ha permitido la supervivencia. La visión planteada por cada una de ellas con miras al desarrollo exterior hace que se fortalezca su competitividad con dirección hacia la globalización. La apertura comercial y las relaciones de México con Estados Unidos de Norte América, las conduce a la aceleración de las practicas industriales y su posición ante las prácticas de oligopolio prevalecientes en la economía mundial.

Por lo anterior, es importante hacer mención que las empresas de nuestro país tienen un gran reto y es la competencia con las empresas extranjeras, lograr una mayor posición de mercado, además de ser reconocidas en el ámbito mundial, la transformación en innovación y tecnología, es el principal reto, ya que el mayor dinamismo parte de las actividades con especialización en actividades con mayor mano de obra y recursos naturales.

Así mismo, la parte central de la globalización en los países y sus empresas han tenido una gran eficacia en el comercio mundial, la apertura comercial los divide entre ganadores y perdedores, empresa posicionadas y no posicionadas, lo cual tiene grandes efectos una de ellas es la desigual de la distribución del ingreso y el empleo.

El proceso de la globalización aparece en todos los ámbitos de interés nacional, el protagonista es la economía, sobre esto las empresas tienen afectaciones tanto positivas como negativas, por esta ultima las amenazas del entorno. Los negocios a globalizarse se aceleran a medida que aparecen nuevos competidores globales, por esto el reto de muchos empresarios tiene impacto en el dominio sobre la competencia y el acceso a nuevos mercados.

Esta situación lacera principalmente a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, las cuales, tienen cada día un mayor aumento de los competidores extranjeros y por qué no, de los competidores nacionales los que llegan a toman medidas estratégicas destinadas a penetrar en nuevos mercados en el exterior.

El proceso de apertura económica que viven los países, es un foco rojo para que las empresas atienda, adopten y desarrollen alternativas en un avance sostenido competitivamente a mercados nacionales e internacionales. Nuestro país requiere un replanteamiento de las empresas para hacerlas más competitivas, ya que la globalización tiene gran presencia en diversos ámbitos: inversión, empleo, divisas, crecimiento económico, además de que el papel que desempeñan las empresas a nivel mundial es la búsqueda de una lucha constante por el poder de mercado.

No obstante lo anterior, nuestro país se ha convertido en una economía abierta, siendo una gran necesidad no solo la venta de nuestros productos, sino ser reconocidos a nivel internacional, por lo que surge la necesidad de realizar actividades del ámbito exterior, este proceso de apertura se origina principalmente a partir de 1985, siendo un indicador de trascendencia el incremento de las exportaciones de los productos de consumo no duradero.

En los últimos años los mercados en los cuales participan las empresas, se ha vuelto más globalizado, eficiente, exigente y dinámico, en el entorno nacional e internacional. Dentro de este entorno, se van dando transformaciones y adaptaciones, para poder tener un mayor poder de mercado y acercamiento con el cliente final.

Mucho del desempeño en el mercado hay cambios en el comportamiento de compra de los individuos, los ciclos de vida de los productos y los servicios, además de solicitar un incremento en la calidad de estos. El mercado en el que las empresas difunden sus productos está transfigurado, la demanda de los clientes cambia intensamente, ya que se demandan cada vez más productos nuevos, adecuados a las necesidades de la población, con calidad y mejores precios.

Algunos problemas a los que se enfrentan las empresas dentro del mundo globalizado, son los siguientes:

- Participación limitada en el comercio exterior, esto se deriva del desempeño de las exportaciones principalmente y los requisitos solicitados para nuestros productos en el extranjero.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento, una de las que más se usa es el bancario o capital semilla.
- Disolución con los sectores económicos más dinámicos.
- Capacitación incorrecta de los recursos humanos.

Aunado a lo anterior, es necesario hacer mención de que si las empresas nacionales pudieran tener una mayor participación en el mercado exterior, la brecha entre las importaciones y estas, sería menor, además de benéfico para la economía nacional y el sector productivo. Es importante destacar que México, es un país importante en el mundo como exportador, además de ocupar un lugar

preponderante dentro de los países de América Latina, esto se debe de principalmente a la posición geográfica que ocupa con los países del norte.

Aún hay mucho por hacer, el impulso a las exportaciones de productos estratégicos y de gran trascendencia para la economía mexicana, México participa en 12 Tratados Internacionales, acuerdos comerciales, APRIS que le permiten colocar sus productos con los diversos países de la región, además de la mayor parte de los países europeos, lo que significa que los empresarios puedan tener mayor presencia en el mercado internacional y la búsqueda en la reducción de costos.

Es importante hacer énfasis en que el camino a un mundo globalizado esta trazado y a nuevos mercados globales, lo que requiere de un extenso conocimiento del contexto en todos las esferas, y que si bien es cierto, se puede producir el crecimiento y desarrollo económico de las empresas, lo que genera capital productivo, incremento en la inversión y aumento en las condiciones favorables de empleo, esto se logra solo por aquellas empresas que tienen mayor adaptación al mundo actual.

Lamentablemente en los últimos años, las empresas transnacionales han modificado sus estrategias de interés, yendo de las actividades productivas a las actividades de financiación, formación e investigación; siendo que la actividad productiva genera lo que se conoce como capital productivo, mismo que crea mayores niveles de producción y lo más importante para la población, oportunidades favorables de empleo.

CONCLUSIÓN:

La globalización se presenta como un modelo –cambiando de nombre- neoliberal, el cual al parecer hace que los países ricos se hagan más ricos y los pobres más pobres; que las relaciones comerciales aunque sean más estrechas entre algunos países, no sean tan benéficas como se podría esperar. Lamentablemente las condiciones de mercado han tomado un fuerte viraje hacia las oportunidades que ofrecen los mercados financieros, que aunque riesgosas pero llegan a producir mayores ganancias en menos tiempo.

De acuerdo a las próximas negociaciones de la OMC, se pretende que se conviertan en una oportunidad para que los países en desarrollo mejoren su posición en los mercados y puedan aprovechar las ventajas que muestran la liberalización del comercio.

Podría verse la globalización como una amenaza **para las empresas de nuestro país, pero no es así, lo que si se convierte en un un desafío para que sobrevivan, adapten sus productos a la mejora continua, la innovación y sean más competitivas al exterior.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS:

Efrench, R. (2000) Economía Internacional: Teorías y políticas para el desarrollo.

X Sala-i-Martín (1994), Apuntes de crecimiento económico, Antoni Bosch Editor.

s.a.(información consultada 27 de mayo 2022) El papel de las compañías transnacionales en el comercio mundial (2011) [en línea] Recuperado de http://www.fao.org/docrep/003/x7352s/7352s01.htm

Duran, J. y Lima, M. (2008) Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial [en línea] Recuperado de http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/7/34897/Mediciones_Posicion_Dinamismo_Comercial_LCW217.pdf

Calderon, A. (2022) La Globalización y el comercio internacional. Recuperado de https://www.internacionalmente.com/globalizacion/

s.a.(2018) ¿Cómo interactúa la globalización con el comercio internacional? Recuperado de https://www.liderempresarial.com/como-interactua-la-globalizacion-con-el-comercio-internacional/

Basave, J. (2000): *Empresas mexicanas ante la globalización.* Colección Jesús Silva Herzog . Miguel Ángel Porrúa, México. ISBN 970-701-047-9

Berger, S. (información consultada el 12 de junio 2022) Globalización, exclusión e inserción en la economía mundial. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/giron/04ber.pdf

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PyMEs

AUTORES:

Bernabe Alejandra Ramírez Contreras[69]

Jesús Anaya Ortega[70]

Griselda Terraza Izquierdo[71]

RESUMEN

El presente articulo analiza la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones PyMEs, la comunicación es considerada, como un herramienta infinita, esencial y sustantiva en todo tipo de organización. La importancia de este tipo de empresas es indiscutible, ya que son el motor del desarrollo económico de cualquier país, la empresa es considerada la célula de la actividad económica, el objetivo es que se conozca su campo de acción e impacto, así como tener claro la importancia de la comunicación en una empresa PyMEs, en su crecimiento y desarrollo.

Para Chiavenato (2019) La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" La comunicación organizacional ayuda en el posicionamiento de una nueva cultura organizacional, en ese proceso de transición que obedece a la innovación en la forma de comunicar los mensajes de manera clara e inmediata, a través de una comunicación transversal en la cual todos los miembros participen, la organización debe de adecuar e implementa estrategias de comunicación para sus colaboradores con el objetivo de generar mayor productividad y reforzar el sentido de pertenencia para lograr una identidad propia y un ambiente laboral positivo enfocado en el cumplimiento de objetivos organizacionales y personales de la PyMEs.

Palabras Clave: PyMEs; Empresa; Comunicación organizacional; Cultura organizacional

[69] **Dra. en Administración**

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx Correo electrónico: baramirezc@uaemex.mx

[70] **Dr. en Administración**

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx Correo electrónico: anayaortegajesus@gmail.com

[71] **Dra. en Administración**

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx Correo electrónico: gterrazai@uaemex.mx

ABSTRACT:

This article analyzes the importance of communication in SMEs organizations, communication is considered as an infinite, essential and substantive tool in all types of organization. The importance of this type of company is indisputable, since they are the engine of economic development in any country, the company is considered the cell of economic activity, the objective is to know its field of action and impact, as well as to be clear the importance of communication in a SME company, in its growth and development.

For Chiavenato (2019) the company "is a social organization that uses a wide variety of resources to achieve certain objectives". Explaining this concept, the author mentions that the company "is a social organization because it is an association of people for the exploitation of a business and that has a specific objective, which can be profit or the attention of a social need" Organizational communication helps in the positioning of a new organizational culture, in this transition process that is due to innovation in the way of communicating messages clearly and immediately, through transversal communication in which all members participate. The organization must adapt and implement communication strategies for its employees with the aim of generating greater productivity and reinforcing the sense of belonging to achieve its own identity and a positive work environment focused on meeting the organizational and personal objectives of SMEs.

Keywords: SMEs; Company; Organizational communication; Organizational culture

INTRODUCCIÓN

La comunicación podria ser considerada algo tan simple, se vive a través de ella, herramienta infinita en la convivencia humana, la ciencia de la comunicación se ha retomado de gran importancia en los últimos años, partiendo de considerar los cambios a los que se ha enfrentado el ser humano, cambios que de alguna manera han modificado el entorno, la forma de vida, la forma de trabajar. Hoy en día la comunicación es un componente cada vez más objetivo en la vida de una empresa, de las personas de una organización. Se aplica en todos los sentidos, la comunicación es muy importante para la función de dirigir, de socializar, de compartir; consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información, esta en la naturaleza del ser humano comunicarse. En toda empresa el propósito de la comunicación es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la misma. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno y externo de toda empresa, independientemente de su tamaño y giro; existen varios tipos de comunicación, la comunicación unidireccional, la comunicación bidireccional y la comunicación

multidireccional, cada una de ellas con características únicas, funciones y fines especificos, ninguna es más importante que la otra y en conjunto generan conocimiento que otorga poder a las peronas y a la organización. De ahí la importancia que una PyMEs adapte y utilice la comunicación como herramienta infinita para su crecimiento, desarrollo y consolidación en el mercado. Las grandes empresas cuentan con grandes y excelentes estrategías de comunicación que les permiten ocupar un lugar en el mercado competitivo, las PyMes por su propia naturaleza no lo han consolidado como tal.

Importancia de la Comunicación en las PyMes

Si bien la comunicación es elemental en la transmición de información entre las personas, en los diferentes niveles organizacionales, entre las organizaciones, en el mercado mismo. Es la herramienta infinita que permite la gestión y consolidación de todo objetivo, de la sanidad de la persona, empresa y sociedad.

Una empresa debe de contar con los recursos necesarios para abordar cualquier tipo de mejora y/o problemática, se debe de considerar desde la etapa de la planeación recursos que le permitan invertir en la generarción de estrategías que permitan el buen desempeño de las actividades, de los procesos de los objetivos mismos, suele ser que en las pequeñas y medianas empresas no sé considerá algún tipo de recurso económico y operativo para resolver problemas relacionados con la Comunicación. No existe un área interna, especifica que permita apoyar a la PyMe su acompañamiento en el desarrollo de los objetivos organizacionales. La comunicación como tal suele ser una herramienta de gestión, no se plantea desde una perspectiva global e integral sino que se limita, en muchas ocasiones, a actuaciones de marketing o de publicidad para vender los productos.

Concepto de PyMES

Las empresas hoy en día, son fuente generadoras de recursos económicos, tienen como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad, para lo cual necesita contar con recursos, estructurar los sistemas de operaciones, asumir compromisos con la satisfacción del cliente, aunado a compromisos internos con su organización. En esencia, las empresas son grupos de personas que utilizan recursos materiales, tales como capital, espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipo, y recursos intangibles, como tiempo y conocimientos. (Maximiano, 2008).

Estas organizaciones se clasifican según su tamaño en base a la cantidad de empleados con los que cuenta, se dividen en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que se diferencian por la cantidad de empleados que tienen, las ventas que genera, el tamaño de producción y los recursos que utiliza, entre otros aspectos.

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un gran peso sobre la economía del país, debido a las crisis e inestabilidad de la economía ha provocado el surgimiento de pequeños negocios formales e informales, sin embargo, hay que aprender a diferenciar entre una microempresa y las PYMES. Las pequeñas y medianas empresas operan con criterios de acumulación buscando el desarrollo empresarial. En cambio, las microempresas, por lo general, son unidades económicas de subsistencia. Adicionalmente, las utilidades de las PYMES se enfocan al ahorro e inversión contrastando con las microempresas que en su mayoría se destinan para cubrir las necesidades básicas haciendo complejo el desarrollo de planes financieros (CEPAL,2014 como se citó en (Ycaza & Riofrío, 2016)).

De acuerdo con la Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA México (2022); la clasificación de las empresas por el tamaño de pequeñas y medianas empresas se les han sumado las microempresas, en ocasiones a este grupo se le conoce como MiPymes.

La clasificación de las pymes en México depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%. La clasificación de las pymes se puede considerar de la siguiente forma:

a) Microempresas. Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6.

b) Empresas pequeñas. En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93.

c) Empresas medianas. El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250.

Las pequeñas y medianas empresas suele empeorar la resilencia de estas ante los cambios del entorno, desarrollando acciones incongruentes, lo que se convierte en un obstáculo para controlar y gestionar la comunicación desde un enfoque estratégico, lo que puede restar, a su vez, eficiencia y coherencia a las acciones de las mismas. La comunicación debe de ser considerá al igual que ocurre con otros recursos estratégicos que son controlados y gestionados de manera adecuada y óptima.

Tal es su importancia que comienza a ser estudiada por diferentes autores desde una perspectiva organizacional, y a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización (Rivera & Rojas 2022)

La comunicación suele tener diferentes acepciones, hay un concepto primigenio en comunicación que es la etimología de la palabra común (participar). Desde esta perspectiva, comunicar no es emitir o enviar mensajes; es participar de ellos. Por eso se habla, con mucha propiedad, que los individuos son componentes del sisyema de comunicación de una organización. Esta definición con lleva a una vínculo social porque ubica al individuo dentro y formando parte de la comunicación, concebida ésta como un eje de la actividad humana.

Desde una perspectiva de las relaciones humanas, la comunicación es un proceso psicofidiológico, inherente a la naturaleza humana, está presente en la busqueda de intercambio de ideas o pensamientos.

En la actividad comercial, " la comunicación, es el acto de transmitir un mensaje motivador que lleve ideas precisas e informativas y que despierte interés por el tema" la incorporación a este concepto de la palabra "motivación" sin el cual la "rueda del comercio" no gira, otorga valores que están en juego desde un campo material, "me intereso en esto porque me dará tanto" (Rojas D. 1994)

Scheinsohn (1993) afirman "la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella".

Rojas (1999) sostiene que en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones.

La comunicación organizacional debe de ser para las pequeñas y medianas empresas, una función estratégica de apoyo, desde su estructura organizacional hasta la estructuración de los proyectos organizacionales. Peter Drucker, menciona que "el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación"

Gerald Goldhaber (1994:21) enuncia tres definiciones sobre la comunicación organizacional:

- "Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización".

- “Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”.
- “Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”. (Gómez & Benito 2014).

METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en esta investigación será de tipo descriptiva ya que se analizarán datos primarios tales como definiciones, características, antecedentes, clasificación de las PyMES, con la finalidad de apoyar a las organizaciones en la aplicación de nuevos conceptos y herramientas necesarias enfocadas a la comunicación interna y externa de forma integral, tomando en cuenta los conocimientos teóricos y prácticos que permiten apoyar el tener más posibilidades de éxito en el desarrollo y aplicación de la comunicación en la organización.

Así mismo se analizarán datos de campo en los cuales se aplicarán diferentes técnicas de investigación, como la observación, la encuesta y la entrevista a una muestra de empresas, que cumplan con las caracteristicas de una PyMES, con la finalidad de profundizar y obtener información veraz y oportuna e indentificar la forma en la que funciona la comunicación, que tipo y técnicas de comunicación se aplican así como los resultados que se han generado en este tipo de organizaciones partiendo de una comunicación organizacional.

RESULTADOS

Una vez que se obtenga la información, se va a analizar e interpretar, y de ahí proponer si fuera el caso, estratetegías que permitan el mantener, mejorar o implementar la Comunicación organizacional en las PyMES, para el fortalecimiento y consolidación de las mismas en un entorno competitivo. Ya que el impacto de este tipo de empresas es muy importante para el sustento de la economia personal, familiar y social en México.

DISCUSIÓN

De acuerdo a la propia experiencia con este tipo de empresas, se ha observado una carencia en el campo de la Comunicación organizacional, el problema se agrava aún más, en la propia organización al no conocer o bien no saber como aplicar la comunicación, en el logro de los objetivos, en el beneficio implicito de la empresa. El no identificar a la comunicación organizacional como una herramienta de gestión, una herramienta infinita que facilita el desarrollo de las actividades en todos los niveles, la ventaja que tiene para la toma de decisiones, para la motivación misma de los trabajadores, para la innovación y competitividad de la empresa. A través de la comunicación organizacional, se pueden apoyar a la PyMES y generar empresas de alto desempeño.

Se debe de generar una inteligencia comunicativa, que permita y apoye la creación de escenarios posibles para el desarrollo humano, generar relaciones sociales estrategicas para construir un uso positivo de la información, y con ello apoyar el desarrollo humano en diferentes ámbitos organizacionales.

El considerar que el mandar, el compartir un mensaje ya se da implicitamente la comunicación, no existe una conciencia misma en este tipo de empresas de apoyarse de la comunicación organizacional para generar un clima organizacional positivo, el planear recursos para la comunicación integral es una estratetegía que brinda una ventaja competitiva a la misma. Invertir en este tipo de organizaciones optimizando sus recursos en procesos de transformación útiles, eficientes y sobre todo rentables ante un entorno global y cambiante.

Cabe mencionar que se va tomando consciencia de la importancia que la Comunicación organizacional tiene como instrumento estratégico en la gestión de los negocios, para el logró de las metas y objetivos, el sustento de está en el clima organizacional positivo, las PYMES necesitan llegar a su propio mercado, darse a conocer, no sólo sus productos/servicios, sino a ellas mismas. Generar una ubicación en el mismo organigrama, personal preparado, profesional en esta área, abierto y flexible ante estos cambios, considerar que el establecer una estrategia de Comunicación organizacional no es un gasto, sino una inversión a corto, mediano, largo plazo.

Considerar que el hecho de emplear tecnología no es sinónimo de tener una buena Comunicación organizacional. La tecnología como tal suele ser una excelente herramienta de apoyo, más no lo es todo. Se omparté la siguiente nota que se considerá de gran relevancia.

“Las PYMES deben tener presentes que la Comunicación es una combinación de diferentes herramientas, no solo la publicidad, para conseguir un fin estratégicamente planificado. Para ello, se necesita que la alta dirección de la empresa (especialmente el propietario o fundador) se involucre

sin condiciones y sea consciente de que cada acción de la empresa, comunica y aporta o quita valor a la marca" (García, 2012:213).

De ahí que se entienda que puede ser importante llevar a cabo un trabajo de investigación y análisis de la Comunicación en estas organizaciones, que contribuyen de manera significativa al desarrollo socioeconómico de la sociedad Mexicana.

CONCLUSIÓN

La Comunicación organizacional, es esencial para el funcionamiento interno y externo de todo tipo de empresas, sin embargo en este caso de estudio de forma muy particular es de gran importancia para las PyMES; se debe de integrar a las funciones de todos los niveles organizacionales; a través de ella se deben de establecer y difundir las metas y objetivos, desarrollar estrategías que permitan el crecimiento y desarrollo de las mismas; el optimizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la organización, permite a este tipo de empresas eficientar sus actividades, generar oportunidades de crecimiento y desarrollo de forma integral, así como liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir en la misión y visión organizacional.

Es de gran importancia que los líderes de este tipo de empresas se interesen y comprometan desde la planeación misma, a destinar recursos que permitan crear un plan de Comunicación organizacional acorde a las necesidades mismas de la PyME. El crear consciencia de una comunicación asertiva para el establecimiento y logro de los objetivos. Establecer esta herramienta como un parámetro que ayude a medir la calidad de las actividades, crear y apoyar la capacidad y transformación de los trabajadores, realizar una sana distribución de los roles a desempeñar en la organización, es decir medir los resultados desde una perspectiva integral.

Se considerá a la Comunicación Organizacional la herramienta infinita que sustenta el crecimiento y desarrollo de las PyMES en un entorno cambiante.

REFERENCIAS

Aguirre, L. (2017). *Volumen 6 Número - PDF Descargar libre*. DocPlayer. Recuperado 7 de junio de 2022, de https://docplayer.es/96159613-Volumen-6-numero.html

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las orgánizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores Fundamentos para la creación y gestión de nuevos proyectos.* México : Pearson Educación de México.

Rojas Demóstenes, (1994). *Técnicas de Comunicación Ejecutiva* (Primera edición ed.). McGraw-Hill Education.

BBVA. (2022). *¿Cuál es la clasificación de las pymes en México?* Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA México. Recuperado 11 de junio de 2022, de https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html

Drucker, P., citado en Revista Insights http://www.revistainsights.com.ar/El-60-porciento-de- los-problemas-empresariales-son-consecuencia-de-una-mala-comunicacion. Consultado el 3 de noviembre de 2011.

Gómez Nieto, Begoña, & Benito Vielba, Cristina (2014). *PRESENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME ESPAÑOLA*. Razón y Palabra, (86), .[fecha de Consulta 21 de Julio de 2022]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023

Lurcovich, Patricia. (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 79-84. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200007&lng=es&tlng=es.

Quiroga Parra, Darío (2007). *Comunicación, Clima Y Cultura Organizacional Para La Gestión Del Conocimiento.* Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa, 6 (13),9-36. [fecha de Consulta 9 de junio de 2022]. ISSN: 0124-4639. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002

Rivera, Alix Belén, & Ramírez, Fanny, & Rojas, Luis Rodolfo, & Álvarez de Fernández, Teresita (2005). *La Comunicación Como Herramienta De Gestión Organizacional.* Negotium, 1(2),32-48.[fecha de Consulta 21 de Julio de 2022]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103

CAPITAL HUMANO INTERCULTURAL Y COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

INTERCULTURAL HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL COMPETENCE

AUTORES:

Iván Noel Álvarez Sánchez [72]

Karla Judith Moreno Rentería[73]

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es realizar una revisión de la literatura, tanto de los fundamentos teóricos, como de investigaciones empíricas, con la finalidad de establecer relaciones entre las variables referentes capital humano desde el enfoque intercultural en el desarrollo de las organizaciones.

La estrategia metodológica utilizada corresponde a un diseño no experimental descriptivo, que consiste en el establecimiento de tres criterios para la revisión de la literatura, a fin de acotar el tema a trabajos que relacionan capital humano intercultural con la competitividad de las organizaciones. Para ello se analizaron bases de datos y revistas relacionadas con temas semejantes, además de consultar tesis y libros, relativos al papel que tiene la interculturalidad en el capital humano dentro de las organizaciones.

En las principales aportaciones de esta exploración literaria, se destaca las relaciones de participación, trabajo en equipo, motivación y factores grupales en la gestión de conflictos y trabajo sobre objetivos, todos estos factores tienen impacto en la productividad y competitividad en las organizaciones modernas tanto locales como globales.

Palabras clave: Capital humano, Interculturalidad, Competitividad, Organizaciones.

SUMMARY

The main objective of this research is to carry out a review of the literature, both of the theoretical foundations and of empirical research, in order to establish relationships between the variables referring to human capital from the intercultural approach in the development of organizations.

The methodological strategy used corresponds to a non-experimental descriptive design, which consists of establishing three criteria for the review of the literature, in order to limit the subject to works that relate intercultural human capital with the competitiveness of organizations. For this,

[72] Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de Occidente, Campus Culiacán. Profesor investigador la Universidad Autónoma Indígena de México e-mail: ivanalvarezsanchez@uais.edu.mx

[73] Doctora en Innovación y Administración de las Organizaciones. Docente de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Los Mochis. E-mail: karla.moreno@uadeo.mx

databases and magazines related to similar topics were analyzed, in addition to consulting theses and books, related to the role of interculturality in human capital within organizations.

In the main contributions of this literary exploration, the relationships of participation, teamwork, motivation and group factors in conflict management and work on objectives are highlighted, all these factors have an impact on productivity and competitiveness in modern organizations, both local as global.

Keywords: Human capital, Interculturality, Competitiveness, Organizations.

El estudio del ser humano en el trabajo y en la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo pasado comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento, sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toman en cuenta los aspectos de aprendizaje, de innovación y las emociones del individuo en su interacción con la organización (Ramos, 2008).

El capital humano, es el capital compuesto por la gente, los talentos y las competencias; donde las competencias de una persona involucra su capacidad de actuar en diversas situaciones, tanto para crear activos tangibles como intangibles (Chiavenato, 2005). No basta con tener a las personas, es necesario contar con una plataforma que le sirve de base y un ambiente que las motive a favorezca al uso de los talentos existentes.

Competitividad

Para (Sastre, 2000) la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. En este sentido (Pérez, 1994) define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía y por lo tanto sus empresas para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

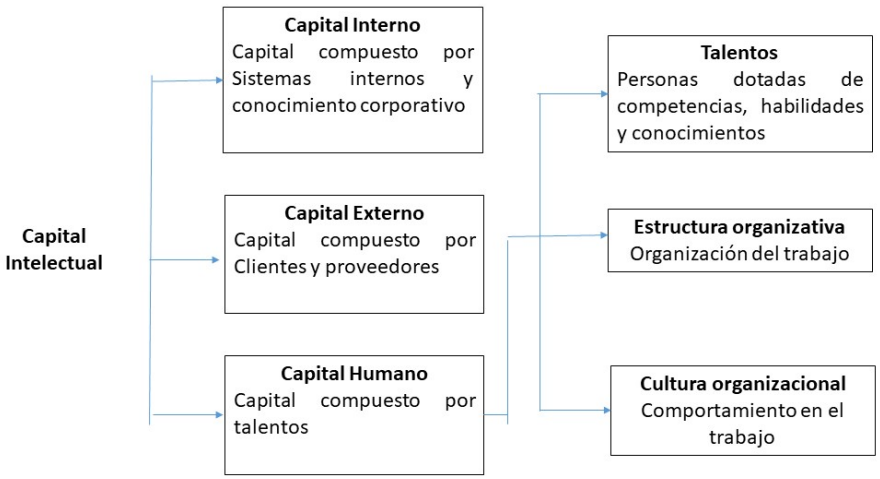
En consecuencia, cuanto más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se abastece con producción interna y, cuanto más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.

En el entorno competitivo actual ninguna empresa puede permitirse ignorar la creciente necesidad de mejorar la productividad, ni ningún empleado evadir su responsabilidad en la consecución de tal objetivo. La mejora de la productividad no es un trabajo de especialistas, únicamente basado en un programa a realizar en un momento puntual, sino que por el contrario, debe formar parte del quehacer diario de la empresa, ya que es un proceso continuo de mejora, tendente a una utilización óptima de todos los recursos empleados en los procesos productivos, mano de obra, equipos e instalaciones (Anaya, 2007).

Con el paso del tiempo, la competitividad se ha convertido en un factor determinante para lograr la supervivencia de una organización, en el afán por obtener una posición privilegiada dentro de la respectiva cadena productiva, cada empresa reúne esfuerzos para obtener ventajas que le permitan sobresalir y marcar la diferencia entre sus competidores. Estas ventajas son producto de la aplicación de estrategias previamente estudiadas y estructuradas dentro de la compañía.

Con la revolución de las tecnologías de información, el capital financiero está dejando de ser el recurso más importante de la organización para dar lugar al capital intelectual el cual está compuesto por los activos intangible siguientes como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 1.- Generalidades del capital intelectual



Adaptación propia con datos de Sveiby (1997)

El capital humano, está compuesto por la gente, los talentos y las competencias; donde las competencias de una persona involucra su capacidad de actuar en diversas situaciones, tanto para crear activos tangibles como intangibles (Chiavenato, 2005). No basta con tener a las personas, es necesario contar con una plataforma que le sirve de base y un ambiente que las motive a favorezca al uso de los talentos existentes.

En este contexto las organizaciones para poder incrementar su capacidad intelectual, se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de conocimiento y aprendizaje, debido a que transforman y convierten la información en conocimiento empleando sus propias competencias y hacen que el conocimiento sea rentable al convertirlo en productos o servicios. Las organizaciones atraen y retienen al capital humano, ya que con él se poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización, sin embargo, el hecho de atraer y retener talentos en la organización no basta, sino que también hay que aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible.

Esto depende de dos factores que son el diseño organizacional y la cultura organizacional como se muestra en la siguiente ilustración 2. En otras palabras, el máximo aprovechamiento de los talentos depende de la organización del trabajo y del estilo de la administración; esto significa que depende de que trabajen en equipos de alto desempeño en un clima sumamente democrático, agradable y participativo.

Ilustración 2.- Elementos del capital humano

Adaptación propia con datos de Sveiby (1997)

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el leitmotiv de toda sociedad es satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Parra, 1998).

En una organización las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados. Es por ello que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra mediante la coordinación de individuos y grupos, a fin de obtener la colaboración requerida (Murrillo, 2003).

En sus investigaciones Robbins & Judge (2009), han señalado la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar; de tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también los deseos, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización. En este contexto se identifican dos dimensiones sobre la actuación de las personas dentro de la organización que inciden en la productividad:

Dimensión psicológica

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas.

Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio. Para (Quijano, 2006) los aspectos psicológicos más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social, estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la

identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

Dimensión psicosocial

La actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa, estos procesos tienen que ver con los fenómenos intergrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. En sentido Romero (2008), comenta que en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos; como son la cultura organizativa, el cambio organizacional, y por ende su competitividad.

La competencia multicultural e intercultural

Muchas veces utilizamos los términos de **multiculturalidad e interculturalidad** con un mismo significado y en otras ocasiones existen grandes disputas sobre la diferencia entre ambas, vivimos en una sociedad altamente globalizada en la que la televisión y las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental es algo ya conocido por todos; es por ello que estos dos conceptos que resultan confusos (Elboj, Valero, Iñiguez & Gómez, 2017).

Es importante aclarar su relación desde el principio, cuando se menciona sobre multicultural se hace referencia a un contexto culturalmente diverso, es decir, un espacio en el que se encuentran miembros de diferentes culturas. En este contexto, espacio se entiende en sentido amplio, pudiendo hacer referencia a un país, una sociedad, una empresa o un mercado de trabajo determinado.

Multicultural es un término que describe una determinada situación, refleja una pluralidad existente independientemente de las relaciones que se den entre los individuos que se encuentran en dicho espacio. Sin embargo, cuando se utiliza el término intercultural hacemos referencia a cómo son las relaciones, las interacciones que se dan y que se establecen entre las personas de las diferentes culturas.

Si bien en la mayoría de estos casos estaríamos refiriéndonos a individuos dentro de una organización, y no propiamente a las organizaciones, concretamente en el ámbito de estas, se hace referencia a la necesidad de abogar por un desarrollo organizacional multicultural y también se divide en tres estadios (Sue,2001).

Estadio 1: Organizaciones monoculturales.
1. Hay una exclusión implícita o explícita de las minorías raciales, mujeres y otros grupos marginados
2. Están estructuradas para la ventaja de la mayoría euroamericana;
3. Entienden que sólo hay una manera de prestar atención médica, ensenar o administrar;
4. Piensan que la cultura tiene un impacto mínimo en la administración, la salud o la educación;
5. Los clientes, trabajadores o estudiantes deben asimilarse a la cultura mayoritaria
6. Otras formas culturales de hacer no son ni reconocidas ni valoradas;
7. Todos deben ser tratados de la misma manera, independientemente de sus características

Adaptación propia con datos de: Elboj, Valero; Iñiguez & Gómez (2017).

Se percibe en el anterior estadio 1, como organizaciones fundamentalmente eurocéntricas y etnocéntricas. No importa cuántas nacionalidades forman parte de la plantilla laboral, en estas organizaciones impera la cultura del grupo dominante, que por lo general es de la nacionalidad donde tuvo su origen esa compañía.

Estadio 2.- Organizaciones no discriminatorias.
1. Poseen políticas y prácticas inconsistentes con respecto a temas multiculturales, en ciertos departamentos y algunos trabajadores son sensibles a las cuestiones de las minorías, pero no es una prioridad organizativa.
2. El liderazgo puede reconocer la necesidad de alguna acción, pero carecen de un programa o política que aborde la cuestión de los prejuicios.
3. Se da un intento de hacer que el clima o los servicios de una organización sean menos hostiles, pero estos cambios son superficiales y a menudo sin convicción. Es más probable que estén presentes por razones de relaciones públicas que por una verdadera vocación de cambio.
4. La igualdad de oportunidades para el empleo, la acción afirmativa y la simetría numérica de las minorías y las mujeres se aplican a regañadientes

Adaptación propia con datos de: Elboj, Valero; Iñiguez & Gómez (2017).

En el estadio 2, a medida que las organizaciones entienden la relevancia de la cultura y se vuelven más receptivas a ella, entran en una etapa no discriminatoria. En esta etapa se caracterizan las organizaciones que cumple con las normativas reguladas por ley (donde las hay) para la inclusión de grupos minoritarios, tanto desde el punto de vista racial como de género y discapacidad, las

organizaciones que están en este nivel han comenzado a implementar algunas acciones tendientes a que la organización como un todo pase de un estado etnocentrismo y comience a apreciar la riqueza que existe en la diversidad. Aun su cultura no ha cambiado, pero se ha iniciado un proceso de sensibilización acerca del tema.

Estadio 3.- Organizaciones multiculturales.
1. Están en el proceso de trabajar en una visión que refleje el multiculturalismo;
2. Las contribuciones de los diversos grupos sociales y culturales se reflejan en la misión, operaciones, productos y servicios de la empresa.
3. Se valora el multiculturalismo y es visto como un activo.
4. Abrazan activamente la visión, planificación y actividades de resolución de conflictos que permitan igualdad de acceso y oportunidades; para diversificar el entorno.
5. Son conscientes de que la igualdad de acceso y las oportunidades no son igualdad de trato.
6. Trabajan para diversificar el entorno.

Adaptación propia con datos de: Elboj, Valero; Iñiguez & Gómez (2017).

A medida que las organizaciones se vuelven más multiculturales, empiezan a valorar la diversidad y continúan implementando y afianzando los cambios culturales. Las empresas que han alcanzado este nivel reflejan a través de su comportamiento, valores y políticas, las contribuciones e intereses de los diversos grupos culturales y sociales que la habitan. Son organizaciones definidas por la apertura y la integración, donde los prejuicios han ido desapareciendo por ser una práctica poco competitiva y donde se premian las capacidades y el profesionalismo por encima de la raza, origen cultural, género o preferencia sexual.

La interculturalidad implica una voluntad, una dirección hacia la cual queremos orientar las relaciones entre las culturas siendo esta dirección la coexistencia y la convivencia Elboj, Valero; Iñiguez & Gómez (2017) ; Supone mirar la multiplicidad de formas de vida de los grupos sociales y reconocer que la propia cultura y la del otro cumplen una función social, como es “expresar emociones, deseos, modos de sentir el mundo… ensena valores, permite preferencias y elecciones de fines, da sentido a actitudes y comportamiento; al hacerla presta unidad a un grupo, integra a las personas en un todo colectivo… determina criterios para la elección de los medios adecuados para la realizar estos fines y valores” (Villoro, 2007, citado en Elboj, Valero; Iñiguez & Gómez 2017).

La administración intercultural

Una de la definición más completa de lo que comprende el campo de la administración intercultural es la Adler (1991); “La administración intercultural estudia la conducta de las personas en

organizaciones de todo el mundo y forma a las personas para que trabajen en organizaciones con poblaciones de empleados y de clientes. Describe la conducta organizacional al interior de países y culturas; compara las conductas organizacionales entre culturas y entre países y, tal vez lo más importante, busca comprender y mejorar la interacción entre los trabajadores, los clientes, los proveedores y los socios de alianzas de diferentes países y culturas Irrmann & Arcand (2010).

La administración intercultural amplía de esta manera el alcance de la administración doméstica para cubrir las esferas internacional y multicultural". Según Søderberg & Holden, (2002), en su análisis crítico, una de las limitaciones de estos estudios es que consideran la cultura como esencia, algo que existe independientemente de los individuos y que les es impuesto. La cultura sería algo inherente, una programación mental el término es utilizado por Hofstede (1991); Una segunda limitación es que la cultura es vista bajo el prisma del Estado nación.

Las dimensiones culturales se asocian a los países y tienden a minimizar las diferencias culturales o la dimensión multicultural de ciertas naciones. Por último, en este tipo de análisis, la cultura es vista esencialmente como un obstáculo para el buen funcionamiento de las organizaciones, lo que genera malentendidos, incomprensiones y conflictos que deben ser mitigados Irrmann & Arcand (2010).

Con la internacionalización continua de las empresas, la mezcla de los equipos y de los empleados, los viajes frecuentes y una formación universitaria dirigida a la internacionalización, los equipos internacionales y la colaboración transnacional, esta visión esencialista de la cultura se hace cada vez menos útil para la comprensión de las de las organizaciones modernas. Se debe adoptar una visión interaccionista y relacional de la cultura, que se construye con las relaciones entre las personas.

Se hace por lo tanto difícil saber a qué grupo cultural homogéneo podría pertenecer un administrador que nació en el seno de una familia binacional, que ha vivido en un universo bilingüe, que ha estudiado en un programa trilingüe en dos países diferentes, que hizo una pasantía de aplicación de 6 meses en Asia, tuvo su primera experiencia profesional en Norteamérica y el resto en Europa.

No es posible hacer una reflexión seria sobre la administración intercultural si no se acepta que cada persona es portadora de una multiplicidad de culturas. Las organizaciones deben ser vistas como «portadoras potenciales de una multiplicidad de grupos culturales que pueden ser separados, superpuestos, entrelazados y donde cada miembro de la organización puede ser a la vez miembro de muchos grupos culturales diferentes» (Sackmann, Phillips, Kleinberg & Boyacigiller, 1997). Estas culturas son a la vez dinámicas y pueden transformarse y adaptarse manteniendo la relación entre ellas (Juteau, 1999).

La administración intercultural debe concebirse hoy como la gestión de múltiples culturas, que integran simultáneamente una dimensión regional y dimensiones de culturas profesionales y organizacionales. En el contexto moderno de los negocios, fuertemente interconectado y en vía de globalización económica, la tarea central de la administración cultural ya no es la comprensión de

las diferencias con el objetivo de atenuar y de disminuir los problemas de incomprensión, ahora su función es facilitar y dirigir las interacciones, las sinergias y el aprendizaje allí donde existe el contacto entre las culturas (Søderberg & Holden, 2002).

Los intercambios de valores, experiencias y conocimientos propios a contextos geográficos y culturales diferentes son los que permiten mayor innovación y un mejor aprovechamiento de la diversidad.

El encuentro de culturas hace difícil la comprensión total de los aspectos comunicacionales, relacionales y de prácticas culturales, incluidas las de carácter religioso, al igual que las prácticas de inclusión y de exclusión. La ambigüedad y las contradicciones, son, por lo tanto, características importantes de las prácticas culturales haciendo más difícil el trabajo del administrador, quien es portador, al mismo tiempo, de una experiencia cultural y trata de intervenir en un ambiente pluricultural Geertz (1986).

A pesar de esta dificultad, la administración intercultural remite necesariamente a procesos particulares que se inspiran en el deseo, de los administradores, que las culturas se encuentren y que superen cualquier posibilidad de oposición. Todas las discusiones sobre los aspectos interculturales de la administración pasan por una reflexión sobre el lugar y la importancia de las culturas organizacionales, regionales y nacionales, en la estructuración de las relaciones sociales en el medio laboral.

Para lograr una comprensión detallada de los contactos interculturales, es necesario concentrarse en el contacto, es decir la interacción entre las personas (Irrmann 2007). Las diferencias culturales, mejor dicho, la percepción de la diferencia, se crean durante la interacción. Las diferencias surgen cuando se trata de establecer la comunicación oralmente o por escrito, en persona o a distancia con otra persona, en una segunda o tercera lengua, utilizando estrategias de convencimiento que funcionan en la lengua materna pero no necesariamente en las otras lenguas.

Desde hace mucho tiempo se sabe que la actividad comunicativa ocupa entre el 50 y el 75% del tiempo de trabajo de los administradores (Mintzberg 1975, citado en Irrmann, 2007), la administración internacional no es la excepción, tanto en circunstancias de mercado interior como en el contexto internacional, los administradores, los vendedores, los responsables de proyectos y los ingenieros discuten, negocian, escriben, tratan de comunicarse y tratan de comprender y de interpretar los mensajes que les son dirigidos, frente a ellos están sus colegas, los socios locales y extranjeros

La comunicación no se reduce a la simple conversación en persona, sino que puede implicar diversos medios: el teléfono, el correo electrónico, el fax, todos los tipos de comunicación escrita, incluidos los informes y los folletos de presentación. Por lo tanto, la administración de las actividades internacionales constituye principalmente un tipo de comunicación con la dificultad adicional de tener que considerar la diversidad de las lenguas y de las culturas comunicacionales Irrmann & Arcand (2010).

La materia prima de toda relación en administración es la credibilidad, la mayoría de las actividades de gestión consisten, además del aspecto técnico y de las tareas normales, en la construcción de una imagen de credibilidad y en la lectura de los signos de credibilidad en los demás. Tres tipos de credibilidad son importantes: la credibilidad personal, la credibilidad institucional, y la credibilidad del estatus Usunier, (1996).

Todos estos signos de credibilidad son diferentes en cada cultura y es por eso que es fácil equivocarse en el mensaje de credibilidad que se desea transmitir. Las razones por las cuales las empresas buscan la diversidad etnocultural pueden ser diferentes Cornet & Delhaye (2007); Proponen cuatro grandes grupos que responden ya sea a una preocupación social, o una preocupación económica.

Tabla 1.- Diversidad etnocultural organizacional

El respeto a las leyes y la lucha contra las discriminaciones:	**La responsabilidad social**	**Las lógicas de la eficacia y la eficiencia:**	**creatividad y de resolución de problemas.**
la implantación de medidas para administrar la diversidad permite respetar las leyes, en especial aquellas que sancionan las discriminaciones	las empresas quieren proyectar una imagen positiva del respeto a la diversidad, para promover su reputación de buen empleador.	en lo referente al reclutamiento y a la retención del personal, aspecto que puede ser determinante cuando la competencia por el talento se hace fuerte	Las empresas que tienen una gran diversidad y que la saben administrar tendrán equipos mucho más innovadores, porque han adquirido la capacidad de integrar perspectivas y opiniones diferentes.

Fuente adaptación propia con datos de Cornet & Delhaye (2007).

Se debe tener en cuenta que lo que llamamos la gestión de la diversidad puede también ser visto como una adaptación de las normas tradicionales frente a nuevas exigencias y a un nuevo perfil de los empleados, se podría pensar que la disposición de normas en términos de licencias parentales, de organización del tiempo de trabajo, de horarios flexibles y de acomodamientos relacionados a las limitaciones religiosas y físicas de algunos empleados. Estos acomodamientos pueden ser supremamente rentables en términos de implicación en el trabajo, reducción de las ausencias y retención del personal (Cox & Blake, 1991).

Con el objetivo de convencer a las empresas y a los administradores del poco riesgo que corren al acceder a algunas de estas peticiones (especialmente las que tienen que ver con los días de fiesta religiosos), miremos como la diversidad etnocultural en una empresa puede representar una ventaja comparativa importante para las empresas.

En este sentido, en estudios de Adler: (1994); MacDonald (2005) & Lee (2007); hacen evidentes las ventajas de optar por la diversidad con la salvedad de tener que hacer algunos acomodamientos:

Tabla 2.- Efectos de la diversidad etnocultural en las empresas

Efectos	**Ventajas**
Aumento de la diversidad	Se obtiene una mayor variedad de ideas que surgen de individuos con influencias culturales diversas
Aumento de la productividad	Los conocimientos culturales brindan a las empresas la posibilidad mejorar su comprensión de las diferencias en las relaciones comerciales con empresas extranjeras
Nuevas actitudes	Hay diferentes concepciones del trabajo y su impacto sobre los individuos y sobre los grupos. Tener varias perspectivas en cuanto a la gestión del tiempo, por ejemplo, permite una mejor síntesis de lo que es bueno para la empresa y para los empleados.
Competencias lingüísticas	Convivir con personas que hablan idiomas diferentes puede motivar el desarrollo de las competencias lingüísticas. A mediano plazo esto puede ser rentable para las empresas con actividades comerciales en otros países
Nuevos métodos y mejor definición de los problemas	La globalización creciente de los intercambios económicos requiere una adaptación rápida a situaciones diferentes. El hecho de tener personas con orígenes etnoculturales variados permite encontrar, más rápidamente, soluciones a los desafíos que se le presentan a la empresa de hoy
Más soluciones a los problemas	Al igual que en el caso anterior, el número de soluciones potencialmente viables para solucionar diferentes tipos de problemas tiende a aumentar cuando el nivel de diversidad de la empresa es alto

Adaptación propia con datos de: Irrmann & Arcand (2010).

Las ventajas de la diversidad que se enumeraron anteriormente se aplican, de manera general, al conjunto de los grandes tipos de empresas del sistema capitalista (pequeñas y medianas empresas,

grandes empresas, multinacionales, etc. La competencia cultural en las organizaciones, hasta ahora referenciadas a la competencia comunicativa, desde el ámbito de la comunicación intercultural Koch (2009); Pero no ha sido el único que lo ha abordado, de hecho, ha sido criticado desde otros ámbitos. Por ejemplo, desde la antropología se ha hecho referencia a que la propia forma de entender la cultura por parte de la investigación en comunicación intercultural ha hecho que construyan esas diferencias que están tratando de superar Precisamente porque la competencia intercultural se desarrolla en el marco de la competencia comunicativa, muchas de las investigaciones que se han llevado a cabo Vilaseca, (2000) ; Paricio (2004); se han ligado al aprendizaje y uso de la segunda lengua o lengua extranjera por parte del alumnado, siendo el ámbito educativo uno de los ámbitos en los que las investigaciones sobre competencia intercultural se han desarrollado más.

Otro de los ámbitos en los que se ha estudiado ha sido desde el mercado, tanto productivo como laboral, ha cambiado con la globalización y muchos de los negocios han experimentado dicha globalización mediante la interacción con clientes, competidores, suministradores o trabajadores internacionales Alon & Higgins (2005).
Cada vez son más las empresas que tienen relación con mercados internacionales, bien porque tienen su producción descentralizada, porque compran sus productos fuera, porque tienen sedes en otros países, venden sus productos internacionalmente, su plantilla de trabajadores es de distinta procedencia geográfica y/o cultural, etc. Son infinidad las situaciones que hacen evidente la necesidad de tener una serie de competencias personales que respondan a estos retos. Entre ellas, se incluyen la flexibilidad, adaptabilidad, tolerancia, conciencia de la propia cultura (Cant, 2004).

La organización creadora del conocimiento

Inspirado claramente por la Teoría del Caos, Nonaka entiende que las situaciones de fluctuación o desequilibrio favorecen la generación de nueva información y, a partir de la misma, de un nuevo orden. Por lo tanto, en estas situaciones se desarrollan procesos de autoorganización, o de creación espontánea de un nuevo orden, en base a la información producida en el límite del caos puede entenderse que dicho autor defienda la creación de situaciones de inestabilidad para favorecer procesos de autoorganización y, como resultado de los mismos, promover la reconfiguración del orden organizativo establecido, impulsando así la evolución de la organización. En consecuencia, el desarrollo de tales procesos constituye la clave de la construcción de una organización que evoluciona continuamente, esto es, de una Organización que Aprende.

Según (Nonaka y Peltokorpi, 1985); El aprendizaje implica un proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de otros en la organización.

El Aprendizaje Organizativo se identifica con el proceso que permite convertir el conocimiento individual en conocimiento compartido por todos los miembros de la organización, esto es, en conocimiento organizativo. Por otra parte, la Organización que Aprende es concebida por Nonaka como: "*una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la autoorganización sistemática de la información*" (Nonaka, 1988).

Para Nonaka, la Organización que Aprende es aquélla capaz de transformar la información generada en distintos puntos de la organización en conocimiento organizativo. Asimismo, ésta es capaz de evolucionar continuamente. La capacidad de evolución continua de la organización depende, para el autor referido, de la capacidad para generar nueva información.

Los cuatro modos de conocimiento de Nonaka dentro de una organización

1) Socialización: consiste en la conversión de conocimiento tácito en tácito, a través del intercambio de experiencias entre individuos.

2) Exteriorización: o proceso mediante el cual el conocimiento tácito se convierte en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos explícitos o modelos. Así como en el proceso de socialización la experiencia constituye la vía fundamental de transmisión de conocimiento tácito, el lenguaje y el diálogo son vehículos esenciales para articular el conocimiento tácito y convertirlo en explícito.

3) Combinación: consistente en la transformación de conocimiento explícito en explícito. Implica la combinación de distintos tipos de conocimiento explícito. Esto se logra a través de diferentes canales o sistemas formales de transmisión de conocimiento existentes en las organizaciones documentos, redes de comunicación con soporte informático, bases de datos, etc.

4) Interiorización: o proceso que permite la conversión de conocimiento explícito en tácito. Esto se produce cuando el conocimiento explícito existente en la organización es asimilado por los individuos de la misma. En opinión de Nonaka y Takeuchi (1995), estos procesos apuntados pueden producirse en distintos niveles de la organización: dentro de un grupo concreto de la organización, a nivel de toda la organización, e incluso a nivel interorganizativo, implicando a personas de diversas organizaciones. Así, el conocimiento generado en cada nivel enriquece el producido en un nivel inferior, ampliando la base de conocimiento de la organización. Esto es lo que los referidos autores denominan la "espiral de creación de conocimiento organizativo".

La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, en el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados generando un enfoque holístico del conocimiento de la empresa, en la cual ésta no es una máquina, sino un organismo vivo, que puede tener un sentido colectivo de identidad y de finalidad última, centrada en las ideas y en los ideales.

Reflexiones

Para las organizaciones modernas el capital humano, se ha convertido en un factor clave en la competitividad de las organizaciones locales y globales, No solamente porque trabajan en países o ambientes donde se mezclan muchas culturas, sino porque están expuestas a una serie de valores y de prácticas diversos. de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar, ya que en ello reside el conocimiento y la creatividad.
Constituyendo este elemento de vital importancia para las organizaciones, en tanto que el éxito de las mismas dependerá de que traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad. Por lo cual, entender la complejidad de la interculturalidad del factor humano es un reto para el futuro de las organizaciones y que se deberán incorporar procesos que comprendan y atiendan todas las dimensiones de las personas que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-individuos.

REFERENCIAS

Adler, Nancy J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 1st ed.

Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). “Global leadership success through emotional and cultural intelligences”. Business horizons, 48(6), 501-512.

Anaya, J. (2007). *Logistica Integral.* Madrid: Esic.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional.* Mexico: Thomson.

Cornet, Annie & Christine Delhaye. 2007. Gestion de la diversité: un enjeu stratégique?, *XVIè Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montreal.

Cox, Taylor H. & Stacy Blake. 1991. Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.

Elboj Saso, C., Valero Errazu, D., Iñiguez Berrozpe, T., & Gómez Bahillo, C. (2017). La competencia intercultural en las organizaciónes: Una aproximación teorica. Revista Internacional de Organizaciones, nº 19, 75-92. Obtenido de http://www.revista-rio.org

Geertz, Clifford. (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York:Basic Books.

Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations:software of the mind*. New-York: McGraw-Hill

Irrmann, O., & Arcand, S. (2010). Administración intercultural. In S. Arcand, R. Muñoz, & J. Facal (Eds.), *Sociologiá de la empresa* Medellin/Colombia: Editorial de EAFIT (Escuela de administración, finanzas y tecnología).

Juteau, Danielle. 1999. *L'ethnicité et ses frontières*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Koontz, Halold (2009). Contaduría y administración. Revisión de la jungla administrativa. No. 199, octubre – diciembre 2000.

McGregor, Douglas (1981). El lado humano de la empresa, en Conceptos de comportamiento administrativo, México, Ediciones contables y administrativas

Mintzberg, Henry. 1975. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4): Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Murrillo, C. T. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16-25.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

NONAKA, I.; PELTOKORPI, V.; TOMAE, H. (2005). Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu photonics. International Journal of Technology Management, 30(3/4): 248-264

NONAKA, I.; KONNO, N. (1998). The Concept of «Ba»: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40(3): 40-54.

PARRA, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.

Paricio, M. S. (2004). "Dimensión intercultural en la enseñanza de las lenguas y formación del profesorado". Revista iberoamericana de educación, 34(4), 1-12.

Pérez, I. J. (1994). Costes Laborales y Competitividad de la Economía Española. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, 204-234.

Quijano, S. (2006). *Dirección de los recursos humanos y consultoria en las organizaciones.* Barcelona: Icaria.

Ramos, E. G. (2008). *LA GESTION DE LAS RELACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.* Distrito Federal: Eumed. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/index.htm

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Romero, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento individual. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 51-60.

Sackmann, S. A. (1991). Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind Newbury Park, CA: Sage.

Sastre, C. M. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid*.

Søderberg, Anne-Marie & Nigel Holden. 2002. Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1): 103-21.

Sveiby, K. (1997). *A nova riqueza.* Rio de Janeiro: Campus.

Usunier, Jean-Claude. 1996. *Marketing Across Cultures*. 3rd ed: Pearson Education (Prentice Hall / Financial Times).

Vilaseca, A. O. (2000). Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera: estudio del choque cultural y los malentendidos. Madrid: Editorial Edinumen.

Villoro, L. (2007). Los retos de la sociedad por venir: ensayos sobre justicia, democracia y multiculturalismo. México: Fondo Cultura Económica

PROPUESTAS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE MICROEMPRESAS CON BASE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO DEL TREN INTERURBANO MEXICO- TOLULCA

AUTORES:

Maria de la Luz del Carmen García Zúñiga[74]

Maria del Pilar Azamar Vilchis[75]

Edwin Flores Ortiz[76]

RESUMEN

TREN INTERURBANO MEXICO- TOLUCA

Después de deterioro de la economía a nivel Nacional e internacional, sucedido por el problema grave de la pandemia, este panorama ha obligado a las empresas y empresarios tomar nuevas alternativas, este estudio mostrara algunos factores necesarios para el emprendimiento que se puede dar en uno de los proyectos puestos en marcha en la infraestructura Nacional y así incentivar el emprendimiento. La investigación se lleva a cabo bajo un estudio mixto, en un contexto de cuestionamientos y observación en el ámbito de una población de posibles empresarios

Nuevos emprendedores están interesados en nuevos proyectos económicos, con la implementación del tren interurbano Toluca – México, se abre el mercado a las microempresas para su desarrollo, en este estudio se busca verificar la intención de emprender pequeñas empresas por la apertura de las Terminales que se abrirán en el trayecto del paso del Tren interurbano. Las terminales son espacios que albergaran negocios para cubrir las necesidades de los usuarios de transporte, el Tren Interurbano México-Toluca lleva siete años en construcción, inició en junio de 2015 y presenta más de 80 por ciento de avance; de acuerdo con la planeación del actual Gobierno su apertura será aproximadamente a finales del 2022.

[74] **luz.garcia@utvtol.edu.mx**

[75] **pilar.azamar@utvtol.edu.mx**

[76] **edwin-flores@utvtol.edu.mx**

Julio 2022

La investigación se encuentra en marcha por ello no se dan resultados concluyentes, se espera tener esta información en estos meses.

Palabras clave: Inter urbano, emprendedores, infraestructura

ABSTRACT

After the deterioration of the economy at the national and international level, happened by the serious problem of the pandemic, this panorama has forced companies and entrepreneurs to take new alternatives, this study will show some necessary factors for entrepreneurship that can occur in one of the projects launched in the National infrastructure and thus encourage entrepreneurship. The research is carried out under a mixed study, in a context of questioning and observation in the context of a population of potential entrepreneurs New entrepreneurs are interested in new economic projects, with the implementation of the Toluca – Mexico interurban train, the market is opened to microenterprises for its development, in this study it is sought to verify the intention to undertake small companies by the opening of the Terminals that will be opened in the path of the passage of the Interurban Train. The terminals are spaces that will house businesses to meet the needs of transport users, the Mexico-Toluca Interurban Train has been under construction for seven years, began in June 2015 and has more than 80 percent progress; according to the current Government's planning, its opening will be approximately at the end of 2022. The investigation is underway, so no conclusive results are given, it is expected to have this information in these months.

Keywords: Inter urban, entrepreneurs, infrastructure

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se enfoca en estudiar la visión emprendedora de los estudiantes que cursan la materia de Plan de negocios en el 2021, en la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, con la creación del tren Suburbano en la zona metropolitana del Valle de Toluca y el Valle de México se abren grandes oportunidades para el fortalecimiento de la economía del Estado de México, además de que en dichas oportunidades se encuentra la creación de pequeños y medianos negocios en las zonas geográficas donde se ubicaran las terminales brindando así estancias de trabajo y comercio

La construcción de este transporte ferroviario de pasajeros tiene impacto en el medio ambiente, en la disminución de accidentes, en la reducción de tiempos de traslado de los usuarios, propiciará una mayor movilidad para las personas y generación de empleos, por lo que dar a conocer información relevante del proyecto, es beneficioso para la sociedad. (Gob.mx, 2018).

En este análisis se identificarán las necesidades de los posibles usuarios del tren suburbano México-Toluca para la implementación de pequeños negocios: como alimentos y bebidas, transporte,

productos de salud, estética, mascotas etc. que ayuden al aprovechamiento y realce de la economía en la estación y fuera de ella.

La construcción del tren interurbano Toluca- México tendrá un gran impacto en el Estado México, el estudio se realizará para la terminal que se ubicara en Lerma ya que los estudiantes están muy cercanos a esta zona.

1. Marco Teórico

Tren Interurbano México-Toluca, que será el primer tren de alta velocidad en Latinoamérica, unirá a la capital de la nación, de 9 millones de habitantes, con la capital del Estado de México, el más poblado del país, con casi 17 millones de habitantes.

El tren tendrá una demanda de 230,000 pasajeros al día y se incrementará a 540,000 en el año 2048. Contará con seis estaciones: Zinacantepec, Pino Suárez (terminal de autobuses), Tecnológico (Metepec), Lerma, Santa Fe y Observatorio. Su longitud tendrá tres modalidades: Túnel doble vía (4,540 metros), Viaducto (48,000 metros) y Tramo en superficie (4,300 metros) Parada 2019

Actualmente cuenta con un avance de 56.8 por ciento. Agregó que el avance de obra electromecánica del tren, que tiene una extensión total de 57.7 kilómetros, llegó a 61.4 por ciento
Aunque su construcción comenzó en 2014 y originalmente se esperaba que estuviera listo en 2018, el Tren Interurbano México-Toluca (TIMT) podría ser una de las obras que en el escenario más optimista se inauguren hasta el final del sexenio del presidente Andrés Manuel López Obrador, pues uno de sus tramos sólo ha avanzado 4.7 puntos porcentuales en 20 meses, pasando del 52% en agosto de 2020, al 56.7% el 9 de mayo de 2022.
El objetivo es que beneficie a las poblaciones de Toluca, Metepec, San Mateo Atenco y Lerma, en el Estado de México. Además de las alcaldías de Cuajimalpa, Álvaro Obregón y la Zona Metropolitana del Valle de México, a través de la red del Sistema de Transporte Colectivo Metro.

1.1 Plan de Negocios. Innovación y emprendimiento

Es de relevancia para la implementación de nuevos negocios considerar estrategias de desarrollo de nuevos productos

• La adquisición se refiere a comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más.

• El desarrollo de nuevos productos se refiere a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos, y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo.

1.2 Proceso de desarrollo de nuevos productos

Principales etapas del desarrollo de nuevos productos

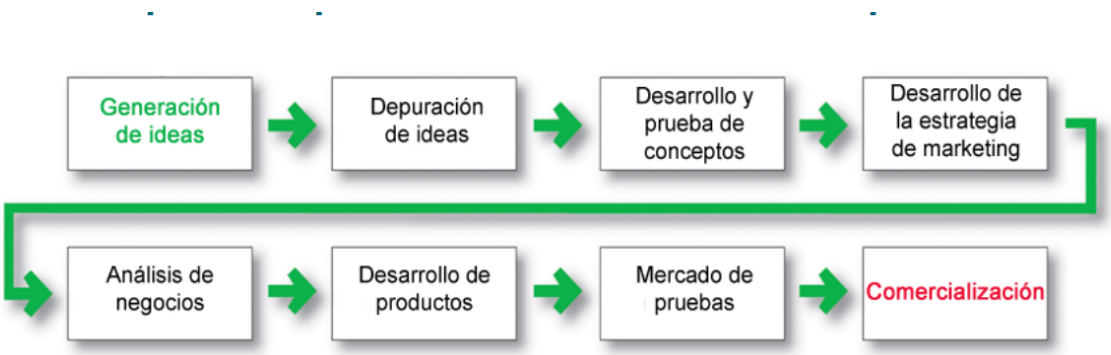


Ilustración 8. Desarrollo de nuevos productos. Google Imágenes 2018.

a) **Plan de negocios:** Redacción ordenada de nuestra idea de negocio; donde te permite hacer una reflexión sobre tu modelo inicial, estructurando y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos. Se analizan aspectos tales como

Un plan de negocios es un documento en el cual plasmamos, de manera ordenada, la manera cómo funcionará nuestro negocio. El objetivo del mismo, el mercado potencial, la competencia que enfrentamos, nuestros valores agregados y los productos o servicios que nuestra empresa aportará.

b) **Estudios:**

El Análisis del Mercado. Antes de abrir un negocio, es esencial entender la industria, el mercado y los competidores.

Para llevar a cabo esta investigación por medio del plan de negocios se requiere realizar los siguientes estudios

Análisis en Administración. La forma como la empresa será constituida, los socios que tendrá y cuál será su estructura, la organización, misión, visión, políticas estrategias y consiste en establecer características organizacionales estratégica y de operación que va a tener el proyecto de negocios.

Análisis Técnico. ¿Qué es lo que vendemos? ¿De qué forma beneficia a nuestros competidores? Muestra las diferentes alternativas para la elaboración o producción del bien o servicio, de tal manera que se identifiquen los procesos y métodos necesarios para su realización

Análisis Financiero Proyecciones financieras. integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.Aquí es donde se muestran los gastos iniciales, tanto los

fijos (local, luz, agua, etc.) así como el costo de ventas, Pero también nuestros ingresos estimados (volumen de ventas, precio unitario e ingreso total) así como la utilidad. Es importante incluir algunas razones financieras principales, tales como margen de utilidad, retorno sobre capital, entre otras. (Perdomo, 2018)

Estudio Financiero. su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. Gabriel Baca (2012)

Respecto a Términos innovación y emprendimiento: Por un lado, innovar es crear algo introduciendo una novedad. Mientras, emprender, término que ha cobrado gran protagonismo, significa comenzar un negocio en el que se desarrolla una idea de producto o servicio a través de un negocio, destinado a cubrir una necesidad en el mercado.

2. Metodología

2.1 Tipo de Investigación

Mixta: Se utilizará este tipo de investigación ya que recopilaremos analizaremos e integraremos, tanto investigación cuantitativa como cualitativa

De esta forma, tanto la innovación como el emprendimiento acaban convirtiéndose en un factor para el desarrollo económico y social.

2.2 Recopilación de datos

Los pasos que tuvimos que realizar para elaborar la encuesta en la plataforma, fueron los siguientes:

a) Diseñar encuesta
b) Capturar la encuesta en la plataforma.
c) Enviar la encuesta a través de la web.
d) Después de este procedimiento, se solicitaba a los encuestados que confirmaran su respuesta a través de una captura de pantalla al finalizar la encuesta.

2.3 Tipo de cuestionario

En nuestro caso ocupamos preguntas cerradas, ya que se obtienen respuestas breves, específicas y delimitadas, será un cuestionario electrónico que será contestado en línea. El tipo de pregunta que aplicaremos son preguntas estructuradas, ya que estas especifican el conjunto de alternativas de respuesta y tendrán un formato de opción múltiple.

2.3 Descripción y cálculo de la muestra.

La población se consideró a partir del número 240 de estudiantes que cursan el décimo cuatrimestre de la carrera de Licenciatura en Negocios en la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, estos estudiantes, próximos a egresar de la carrera, podrían desarrollarse como futuros Empresarios. Aplicando la fórmula de muestra finita se obtuvo una muestra de 72 estudiantes ´por encuestar con las siguientes preguntas:

2.4 Encuesta

Objetivo: Obtener datos sobre la posible creación e implementación de pequeños negocios ubicados en las terminales del tren Sub - Urbano México -Toluca			
INSTRUCCIONES: Marque con una "X", la opción que más se ajuste a sus necesidades y gustos. No hay respuestas buenas ni malas. La información proporcionada es estrictamente confidencial y exclusiva			
1. ¿Te gustaría emprender en un pequeño negocio?			
SI		NO	
2. Te gustaría emprender en un pequeño nuevo negocio en las terminales del Tren Toluca - CDMX en especial en la Terminal Lerma			
SI		NO	
3. ¿Qué en que área de comercio te gustaría emprender?			
ALIMENTOS Y BEBIDAS		ABARROTES	
ROPA ZAPATOS Y ACCESORIOS		REGALOS	
TELEFONIA		FERRETERIA	
MASCOTAS		FARMACIA	
TECNOLOGIA		OTROS, EXPLIQUE	
DEPORTES			
4. ¿Te gustaría emprender el negocio por medio de franquicias?			
SI		NO	
5. ¿Con que tipo de franquicia te gustaría emprender un nuevo negocios?			
TACO INN		SUBWAY	
ROCKET PIZZA		CASA LUNA - MASCOTAS	
CHURRERIA PORFIRIO		FARMACIA LA GENEROSA	
STEREN		FARMACIA SIMILARES	
6. ¿Cuentas con alguna Inversión para financiar el negocio?			
SI	NO		
7.- ¿Conoces alguna fuente de financiamiento para poder invertir en un negocio cerca o dentro de la terminal Lerma del Tren México- Toluca,			
SI	NO		

2.5 Objetivo General

Indagar con el fin de obtener información recabada con los estudiantes del décimo cuatrimestre de la carrera de Negocios y Gestión Empresarial y obtener datos sobre la posible creación de pequeños negocios para implementar en las terminales del tren Suburbano México-Toluca.

Identificar las necesidades de los próximos usuarios del tren suburbano México-Toluca para la implementación de pequeños negocios que ayuden al aprovechamiento y realce de la economía en la estación Lerma.

3.0 Justificación

La presente investigación se enfoca en estudiar la visión emprendedora de los alumnos del Decimo Cuatrimestre ya que con la reciente creación del tren Suburbano en la zona metropolitana del valle de Toluca y el Valle de México se abren grandes oportunidades para el fortalecimiento de la economía del Estado, y en especial en el los municipios en donde se ubicaran las terminales, además de que en dichas oportunidades se encuentra la creación de pequeños y medianos negocios en las zonas geográficas donde se ubicaran las terminales brindando así estancias de trabajo y comercio

4.0 Conclusiones

Este trabajo está próximo a terminarse ya que aún no se tienen los resultados para su análisis y presentación de resultados, pero en meses siguientes se aplicará y se tendrán los resultados.

No se deja de observar que este estudio ayudara a muchos de los estudiantes que están próximos a enfrentarse al mundo laboral, donde muchos de ellos, elegirán emprender un negocio, por lo tanto requieren datos relevantes que les ayuden a tomar decisiones más precisas, para iniciar una pequeña empresa con más fundamentos.

REFERENCIAS

Flórez Uribe, J. A. (2015). ***Plan de negocio para pequeñas empresas .*** **Bogota**

Joan Mir, j. (2019). ***Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de negocio util y creible.*** **Barcelona: Libros de cabecera**

Plan Nacional de desarrollo https://edomex.gob.mx/plan_desarrollo_estado_mexico

Evaluación de Proyectos , Gabriel Baca Urbina, ed. Mac Graw Hill 2012, Mexico

Sitio Web

Oficina de Información Pública CDMX. (2015). Tren Interurbano. 14/11/18, de Movilidad CDMX Sitio web: http://treninterurbano.cdmx.gob.mx/informacion.html

Instituto de estadística. (2011). Instituto de estadística y geografía. 14/11/18, de

INEGI Sitio web: http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/

http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/transporte-ferroviario-y-multimodal/tren-interurbano-mexico-toluca/

https://www.opportimes.com/tren-interurbano-mexico-toluca-los-tiempos- parada

CASO DE ESTUDIO DEL MODELO CAFE-UTS PARA EL APOYO A EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

AUTORES:

Alba Patricia Guzmán Duque[77]

Ismael Enrique Ibáñez Peñuela[78]

Omar Lengerke Pérez[79]

RESUMEN

El emprendimiento y la creación de empresas son alternativas para los pequeños empresarios del mundo y una forma de superar la pandemia del COVID 19. La responsabilidad social de las Instituciones de Educación Superior requiere que se ofrezcan alternativas para los universitarios, quienes requieren el apoyo para iniciar su emprendimiento y/o fortalecer su empresa. Esta investigación es cualitativa y describe el escenario creado desde las Unidades Tecnológicas de Santander (Colombia) para impulsar los emprendimientos de jóvenes con ideas innovadoras que aporten al desarrollo regional, donde se ofrecen cuatro alternativas de emprendimiento para la comunidad: incubadora, aceleradora, consultorías y capacitaciones. En el primer año de creación del Centro Académico para el Fomento del Emprendimiento, se impactaron 62 ideas de incubación, se impulsaron 18 empresas en su nivel de aceleración, se atendieron 229 consultorías y se capacitaron más de 3 mil estudiantes, graduados y empresarios para apoyar a los emprendedores. Además, en este documento se presenta el contexto del emprendimiento en Santander, las dificultades que enfrentan los emprendedores y la caracterización del emprendedor universitario de la región. Finalmente, se planean alternativas que permitan ampliar el alcance de estas opciones para los universitarios y se fortalezca la oferta de apoyo para las ideas innovadoras que aporten al mejoramiento de la competitividad regional desde CAFE-UTS.

Palabras clave: emprendimiento, universitarios, innovación, competitividad.

[77] Doctora en Integración de las TI en las Organizaciones, Unidades Tecnológicas de Santander, aguzman@correo.uts.edu.co
[78] Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Unidades Tecnológicas de Santander, iibanez@correo.uts.edu.co
[79] Doctor en Ciencias en Ingeniería Mecánica, Unidades Tecnológicas de Santander, olengerke@correo.uts.edu.co

ABSTRACT

Entrepreneurship and business creation are alternatives for small entrepreneurs in the world and a way to overcome the COVID 19 pandemic. The social responsibility of Higher Education Institutions requires that alternatives be offered to university students, who require support to start your entrepreneurship and/or strengthen your company. This research is qualitative and describes the scenario created by the Technological Units of Santander (Colombia) to promote entrepreneurship of young people with innovative ideas that contribute to regional development, where four entrepreneurship alternatives are offered to the community: incubator, accelerator, consultancies and trainings. In the first year of creation of the Academic Center for the Promotion of Entrepreneurship, 62 incubation ideas were impacted, 18 companies were promoted in their acceleration level, 229 consultancies were attended and more than 3 thousand students, graduates and businessmen were trained to support to entrepreneurs. In addition, this document presents the context of entrepreneurship in Santander, the difficulties faced by entrepreneurs and the characterization of the university entrepreneur in the region. Finally, alternatives are planned to broaden the scope of these options for university students and to strengthen the offer of support for innovative ideas that contribute to the improvement of regional competitiveness from CAFE-UTS.

Keywords: entrepreneurship, university students, innovation, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La globalización está presente en el orden mundial debido a procesos de desarrollo económico que impactan en la política pública de las regiones (Cárdenas et al., 2015); sin embargo, la poca eficiencia de los países en vías de desarrollo impacta en la fuga de capitales hacia el extranjero, el incremento de la pobreza y la desigualdad a causa del proteccionismo del estado, quien busca la forma de retener estos flujos económicos (Hurtado & Escandón, 2016). Esto trae como consecuencia el desempleo, el poco y casi nulo acceso a recursos (Berbegal, 2015; Rangel et al., 2022) y la creación de clases sociales que impactan en los países en su dinámica económica (Mendiluza & Jiménez, 2018). Lo anterior evidencia las crisis económicas mundiales del pasado que presentan fluctuaciones por encima del 6% como la Primera Guerra Mundial (6.7%), la Gran Depresión (17.6%), la Segunda Guerra Mundial (15.4%) y el COVID-19 (6% al 2020) (Guzmán, 2021), pese a las medidas extremas de los gobiernos para frenar las crisis (Temur, 2021).

Por otro lado, la creación de empresas promueve el desarrollo regional (Franco, 2019; (Sánchez et al., 2017) y genera cultura del emprendimiento, porque aporta al incremento del PIB, creación de nuevos empleos y el mejoramiento de la economía regional (Durán, 2019; Heredia & Sánchez, 2016). De esta manera se convierte en una opción para aportar al desarrollo económico en mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (Martínez, 2018). Además, los Objetivos de Desarrollo Sostenible promueven la formación en las personas a partir del ODS4 para que accedan a una labor digna y se aumenten las cifras económicas, promoviendo la inclusión en las empresas y buscando el mejoramiento de los procesos a través de la innovación (DNP, 2018).

Si bien la crisis del COVID-19 y la pos pandemia dejaron secuelas económicas importantes, también permitieron la generación de oportunidades para la creación de nuevas empresas para aprovechar situaciones difíciles (Temur, 2021), donde el confinamiento y el aislamiento social influyeron para que los ciudadanos se salven de la crisis con la creación de nuevas empresas (CONFECAMARAS, 2021).

Uno de los principales actores en estos procesos fueron las Instituciones de Educación Superior (IES) (Baroncelli et al., 2022), quienes propenden por aportar al desarrollo económico, donde se debe impulsar la creación de nuevas empresas por su comunidad, porque se requiere llegar con nuevos emprendimientos que promuevan el crecimiento económico regional y la competitividad (Sánchez et al., 2017). En este sentido, la cultura del emprendimiento requiere acciones directas que promuevan el emprendimiento a través de sus programas para generar autoempleo en sus estudiantes (Oliver et al., 2016), donde las IES aprovechen los escenarios nacionales que promueve el gobierno para fomentar en los universitarios la creación de empresas (Durán, 2019).

Precisamente, diversos países han desarrollado la cultura del emprendimiento como mecanismo para generar dinámica económica. En Italia las políticas gubernamentales se orientan a impulsar la creación de spin-off en las IES (Fini et al., 2020; Rangel et al., 2022), además existe una política en Europa en los países bajos y sus alrededores donde se promueve la creación de empresas basadas en educación, financiación y redes de apoyo que permitan establecer conexiones para que los inversores avalen los emprendimientos (González et al., 2017; Baroncelli et al., 2022). Sin embargo, existen experiencias que han sido negativas en la promoción de emprendimientos desde las IES. En Brasil los emprendimientos son favorables, pese a que son soluciones regionales con poca flexibilidad de los emprendimientos para que se adapten a contextos globalizados. (Tunio et al., 2021). En Colombia, el apoyo de los emprendimientos es incipiente porque las políticas gubernamentales y desde las IES son antiguas y no se basan en la actualidad económica (Hernández et al., 2020).

El objetivo de este artículo es presentar el caso de estudio del Centro Académico para Fomento del Emprendimiento de las Unidades Tecnológicas de Santander, CAFE-UTS, como un espacio que se

ofrece para la comunidad universitaria en el apoyo a la creación de empresas desde las IES. Se presenta el escenario de emprendimiento de las IES en Colombia, se muestran las dificultades que enfrenta el futuro empresario y se caracteriza al emprendedor colombiano, para al final proponer buenas prácticas que aporten al incremento en las cifras de creación de spin-off innovadoras desde CAFE-UTS.

METODOLOGÍA

Esta investigación es cualitativa y describe el escenario creado desde las Unidades Tecnológicas de Santander (Colombia) para impulsar los emprendimientos de jóvenes universitarios con ideas innovadoras que aporten al desarrollo regional.

La metodología utilizada es el caso de estudio para evidenciar la experiencia y los alcances que tiene para la región la creación de un Centro Académico para Fomento del Emprendimiento (CAFE-UTS) que ofrece cuatro servicios a la comunidad –incubadora, aceleradora, consultorías y capacitación- con el apoyo de la triple élice: Institución, gobierno y empresarios.

RESULTADOS

Contexto del emprendimiento en las IES de Colombia

En el año de 1947 se inició la enseñanza del emprendimiento cuando se ofrecían alternativas para los estudiantes en la Escuela de Negocios en Harvard; en los años 80s las universidades incursionaron en grados y posgrados, en Europa se inició con la creación de centros de emprendimiento y en Latinoamérica con la creación de incubadoras (González et al., 2017). Las Instituciones de Educación Superior actualmente ofrecen a los emprendedores recursos, conocimiento, acompañamiento, la búsqueda del éxito (Hurtado y Escandón, 2016), transferencia de conocimiento hacia las empresas y el respaldo para la creación de spin-off que innoven en los mercados (Tunio et al., 2021), que aporten al crecimiento económico, a la incorporación de profesionales en el ámbito social y productivo, la inclusión, el desarrollo de procesos innovadores y a la disminución de las tasas de desempleo (Sánchez et al. (2017; Breznitz y Zhang, 2022) para llegar a nuevos mercados (Hernández y Julián (2016).

En Colombia, se ha incrementado la disposición para apoyar los emprendimientos desde las Instituciones de Educación Superior con el apoyo del capital intelectual presente en sus profesores (Nuñez y Nuñez, 2016), quienes tienen la responsabilidad de inculcar en los estudiantes la cultura del emprendimiento a través del desarrollo de ideas de negocios innovadoras (Lechuga et al., 2020).

Desde la academia la creación de nuevas empresas propende por desarrollar el espíritu empresarial en los estudiantes con base en conocimientos y experiencia de emprendedores antiguos (Padilla et al., 2016). La Ley 1014 de 2006 formalizó el apoyo desde las IES para los emprendedores para que mantengan sus procesos sostenibles en beneficio de la región.

Es importante destacar que las IES requieren establecer un modelo para la generación de emprendimientos y spin-off desde sus escenarios (Hrivnák et al., 2022), dado que la alianza con la industria, el gobierno y las IES ofrece oportunidades para los emprendedores porque los centra en las realidades del país (Schaeffer et al., 2021; Fischer et al., 2019) y les permite estar a la vanguardia en la solución de problemáticas regionales para aportar a la competitividad de los países (Elo et al., 2022). De hecho, existen tres contextos que promueven el emprendimiento, *Transformación Digital* a través de la creación de negocios *online*, el *Fomento de la cultura emprendedora* para la generación de emprendimientos paralelos o sustitutos (Maritz et al., 2022), y la creación del *Ecosistema Emprendedor* que aliente a los ciudadanos a crear empresas (Alarcón y Andrade, 2020).

Pese a lo anterior, tras el COVID-19 y la pos pandemia, los universitarios se basan en modas de otros negocios, sin considerar las tendencias del mercado (Meissner et al., 2022), esto por el afán de emprender un negocio sin fundamentos teóricos y estudios de mercados que les permita innovar en sus ideas (Martínez, 2018; Breznitz, S. M., & Zhang, Q. (2022). Desde el gobierno nacional se ofrece apoyo en la creación de emprendimientos en cualquier sector económico, siempre y cuando se ofrezca aporte al desarrollo de las regiones y de la competitividad del país (MinCit, 2020) y la opción de fortalecer las competencias de los emprendedores para la creación de empresas para autoemplearse (Sánchez et al., 2017).

En Colombia el número de emprendimientos constituidos en el primer semestre de 2021 fue de 166,338 un 26.2% más que en 2020 cuando fueron 131,848 (CONFECAMARAS, 2021). Las zonas geográficas de procedencia en el país de los emprendimientos pequeños y medianos en el año 2020 son de Bogotá (44%), Medellín (25%), Cali (18%), siendo estas ciudades las más innovadoras, y 13% del resto del país (Varela et al., 2020).

Dificultades de los emprendedores

Existen dificultades y barreras para los emprendedores en el ámbito universitario orientadas hacia la estructura y la persona. Algunas de las estructurales para la creación de emprendimientos son:

- Políticas de gobierno demasiado macro que impiden la capacitación sobre problemas específicos de las regiones (Kang y Xiong, 2021).

- Escasa capacitación para la sostenibilidad de los emprendimientos en el largo plazo (Tunio et al., 2021).
- Infraestructuras deficientes desde el inicio, lo que impide un mayor crecimiento para las empresas nacientes (Piñeiro et al., 2017; Sepúlveda y Reina, 2016; Varela et al., 2020).
- Poco acceso al crédito por la cantidad de requisitos para cumplir las políticas de la banca privada (Higuera et al., 2018).
- Políticas de contratación inexistentes en los emprendimientos porque se usan más por necesidad que por la cualificación del personal (Schaeffer et al., 2021).
- Políticas deficientes del gobierno que impiden la generación de cultura emprendedora y poca casi nula transferencia tecnológica desde las IES (Varela et al., 2020).

Las principales dificultades personales de los emprendedores colombianos son:

- Desarrollo incipiente de las capacidades emprendedoras por el afán de presentar resultados en cuanto a la creación de empresas (Kang y Xiong, 2021)
- Los procesos productivos son ineficientes porque los emprendimientos se crean para enfrentar necesidades del universitario (Martínez, 2018).
- Escasez de recursos para iniciar emprendimientos y poca visibilidad al futuro del negocio que implica una personalidad a corto plazo (Kang y Mok, 2022).

Caracterización del emprendedor universitario

Es un hecho que desde las IES se ofrece capital intelectual profesional por medio de los universitarios y los graduados, quienes a través de sus conocimientos e interacción con la sociedad permiten que el ecosistema de emprendimiento tenga mayores alcances (Meissner et al., 2022). Los universitarios y graduados tienen el respaldo de las IES para iniciar con sus ideas de negocio a través de la enseñanza que se le brinda, la investigación y su interacción con el sector empresarial, siguiendo las tres misiones de las universidades (Rodríguez y López (2019). Las principales características del emprendedor universitario son:

- La actitud frente a las situaciones de la cultura del emprendimiento y que se relacionan directamente con su edad, conocimientos, familia y su historia (Oliver et al., 2016).
- La personalidad que favorece la autoeficacia del emprendedor porque les permite analizar las oportunidades que les ofrece el mercado y las ventajas de sus empresas para satisfacer las necesidades de la sociedad (Sánchez et al., 2017).
- Sentirse útiles para la sociedad porque ofrecen oportunidades para mejorar el entorno economico que dejan las crisis económicas (Kang & Xiong, 2021)

- La creatividad para desarrollar ideas innovadoras que sean sostenibles y que conlleven a la solución de problemáticas regionales en pro del desarrollo económico (Núñez & Núñez, 2016).
- El temor al fracaso e inclusive a asumir riesgos, pese a que son creativos y confían en sí mismos, pero temen a autorrealizarse muy pronto (Kang & Mok, 2022).
- El auto sostenimiento o el autoempleo que se genera como alternativa para enfrentar el desempleo profesional y generar pagos más acordes con la formación (Martínez, 2018).

Caso de estudio de CAFE-UTS

El Centro Académico para el Fomento del Emprendimiento nació en el año 2020 con el apoyo institucional y la idea de crear un espacio donde los estudiantes desarrollen sus ideas de negocio y creen spin-off. Actualmente, dispone de un espacio físico donde se ofrecen los servicios de asesoramiento a la comunidad en sus emprendimientos, laboratorio de ideación para que se gesten las ideas creativas e innovadoras, y personal idóneo de la comunidad académica y empresarial en diferentes disciplinas, quienes son formadores, conferencistas, mentores y entrenadores que apoyan los servicios ofrecidos. Los servicios sobrepasan la comunidad interna y están extendidos a la sociedad. La Figura 1 evidencia el logo de CAFE-UTS.

Figura 1. Logo CAFE-UTS.

Dentro de los ejes estratégicos de CAFE-UTS se encuentran: *la cultura y el pensamiento* que propende por activar diálogos entre los diferentes actores del ecosistema UTS y del ecosistema de innovación y emprendimiento desde un contexto global alrededor de teorías, conocimiento y aplicaciones en prismas como el desarrollo productivo, innovación y emprendimiento; *emprendimiento e Innovación* que buscan dinamizar contextos con sentido cultural para la

comunidad académica UTS y para el sector externo; y el f*ortalecimiento empresarial* para fomentar la sofisticación de los modelos de negocios buscando mejores condiciones de productividad y competitividad.

Concretamente, desde la creación del Centro Académico para Fomento del Emprendimiento, se impactaron 62 ideas de incubación, se impulsaron 18 empresas en su nivel de aceleración, se prestó el servicio de consultoría a 229 universitarios, graduados y empresarios y se desarrollaron 3089 seminarios de fortalecimiento empresarial para apoyar a los emprendedores. La Tabla 1 evidencia indicadores desglosados desde el año 2021 hasta el primer semestre del año 2022, donde prácticamente las cifras tienden a duplicarse.

Tabla 1. Resumen de las actividades de emprendimiento realizadas en CAFE-UTS y los beneficiarios.

ACTIVIDADES EMPRENDIMIENTO	NUMERO BENEFICIARIOS		HOMBRES		MUJERES		ESTUDIANTES		GRADUADOS		Empresarios	
	2021	2022 *	2021	2022 *	2021	2022 *	2021	2022 *	2021	2022 *	2021	2022 *
INCUBADORA	36	26	12	12	24	14	20	20	15	3	1	3
ACELERADORA	0	18	0	5	0	13	0	12	0	5	0	1
CONSULTORÍAS	139	90	27	29	112	61	96	82	29	3	2	5
CAPACITACIÓN EXTERNOS	1666	1423	842	523	824	900	1285	727	249	129	133	348
Total impactados	**1841**	**1557**	**881**	**569**	**960**	**988**	**1401**	**841**	**293**	**140**	**136**	**357**

* Resultados parciales a junio de 2022.

Como se ha mencionado, son cuatro los escenarios en que se desenvuelve CAFE-UTS. El primero es la *incubación de ideas*, donde los emprendedores se inscriben para presentar sus ideas e iniciar un proceso de capacitación que se orienta al uso de Lean Canvas para plasmar su idea y desarrollarla en el lapso de cuatro meses. Las orientaciones son hacia: servicio al cliente, creatividad, innovación, cadena de valor, legalización del emprendimiento, contabilidad básica, comunicación organizacional y marketing digital. En este caso se observa que en el 2021 participaron 36 emprendedores universitarios y en el primer semestre de 2022 van 26 con la etapa terminada. Se observa una distribución homogénea en género y entre estudiantes, mientras que los graduados impactados en 2022 apenas son 3.

El segundo escenario se orienta hacia la aceleración de las ideas de negocios, la cual se oferta para quienes han pasado por la incubación o para los universitarios que ya tienen sus emprendimientos avanzados. Este proceso se inició en el año 2022 con 18 ideas, destacándose un mayor número de participación de las mujeres y de los estudiantes.

El tercer escenario propone las consultorías para quienes tienen ideas de negocio que apenas se están gestando en sus mentes y están en ideación. En este caso en el 2021 se tuvieron 139, y la cifra es interesante para el 2022 cuando en el primer semestre ya van 90 y se observa un mayor número de mujeres y estudiantes que han participado en el proceso.

El cuarto escenario de las capacitaciones evidencia una importante cifra de 1666 beneficiarios en el año 2021 y de 1423 en el primer semestre del 2022, destacándose un mayor número de mujeres sobre todo en el año 2022, mayor número de estudiantes en el año 2021 y un incremento de más del 262% en la participación de empresarios.

Lo anterior evidencia que desde las UTS se propende por el apoyo a emprendedores, desde estudiantes y graduados, hasta nuevos empresarios de la región que buscan alternativas para la creación de sus empresas en la búsqueda de nuevas opciones para auto emplearse y aportar al desarrollo regional.

Estrategias de mejora para CAFE-UTS

Es evidente que los emprendimientos en el mundo son una alternativa para enfrentar las crisis. En Colombia y concretamente en Santander con el apoyo de las Instituciones de Educación Superior y del caso de estudio de las Unidades Tecnológicas de Santander en lo que tiene que ver con su Centro Académico para Fomento del Emprendimiento, se requiere incrementar el alcance para la región. Entre los principales aspectos se destacan:

- Buscar fuentes de financiación para las ideas innovadoras que faciliten su creación y mantenimiento para que se observe el aporte al desarrollo regional. En este sentido, se pueden buscar inversionistas para que apoyen las iniciativas.
- Generar canales de comunicación que permitan la detección de ideas innovadoras en la comunidad educativa para que se aporte a la creación de nuevos empleos de alta formación para las empresas.
- Desarrollar escenarios de producción que apoyen a los emprendimientos novedosos que favorezcan las ventajas comparativas de la región. En este caso se debe promover la especialización en productos o servicios de origen.
- Promover la adopción de tecnologías en las nuevas empresas para que se involucren los procesos tecnológicos que se realizan en la academia y se contribuya al desarrollo regional.
- Crear espacios de networking que permitan la integración de los emprendedores y la creación de redes de apoyo para el desarrollo organizacional y logístico de los emprendimientos.
- Promover la orientación de emprendimientos a través de cátedras y cursos que favorezcan la ideación de forma voluntaria para que los estudiantes puedan gestar sus ideas y revisar alternativas.

- Crear laboratorios empresariales que permitan la experimentación organizacional de los emprendedores con el uso de tecnología para disminuir el riesgo al emprender.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El caso de estudio de CAFE-UTS permite establecer el escenario a ofrecer desde las UTS para dinamizar el ecosistema emprendedor en Colombia que aporte al desarrollo económico regional. En este sentido, el gobierno nacional juega un papel importante porque es el gestor de recursos y políticas que permiten la creación de nuevas empresas para el mejoramiento de los indicadores económicos y sociales de un país. Pese a lo anterior, las políticas se quedan cortas a la hora de ejecutarlas porque la situación económica de los países en vías de desarrollo evidencia la necesidad de buscar alternativas de alto impacto en el corto plazo y que sean sostenibles en el tiempo, dado que en la actualidad solo se quedan estáticas para solucionar problemas regionales que no se alcanzan a escalar en el mundo.

Se coincide con Schaeffer et al. (2021) al evidenciar que existe una relación directa y en ambos sentidos entre las IES, la industria y los emprendedores porque se fomenta la creación de empresas con miras a conformar ecosistemas de emprendimiento que aporten a un desarrollo sostenible de estas nuevas organizaciones. Lo anterior permite exponer la necesidad de establecer fuentes de financiación para los emprendedores que duren más allá de tres años para que los negocios se mantengan y no tengan que cerrar por la falta de planificación. Esto también podría proponerse para CAFE-UTS, donde los ecosistemas dinámicos se basen en las ventajas comparativas de la región aportando al desarrollo de ventajas competitivas en el mercado global y que permitan la colaboración de diferentes disciplinas en la resolución de problemáticas regionales.

Si bien las cifras de CAFE-UTS para sus inicios son buenas, se requiere la expansión de su alcance, considerando que la comunidad académica tiene una cifra mayor a 22 mil estudiantes y que el departamento de Santander requiere de su apoyo para impactar en los emprendimientos externos, como se ha querido propiciar desde un inicio.

Un espacio necesario para que los emprendedores participen en el ecosistema de emprendimiento es la creación de networking dentro de las UTS, de esta forma se vinculan los programas academicos de la institución y los nuevos empresarios con sus productos y/o servicios, como indican Fischer et al. (2019) y Tunio et al. (2021) al innovar basados en las necesidades y requisitos del consumidor y como lo afirman Rodríguez y López (2019) siguiendo las tendencias del mercado.

Finalmente, es necesario indicar que el reto para CAFE-UTS es crear un ecosistema emprendedor que agrupe los diferentes actores basados en el éxito de los emprendimientos novedosos que

aportan al desarrollo regional. Para ello tendrá que ampliar su alcance en la incubadora, la aceleradora, las consultorías y las capacitaciones que permitan el fortalecimiento de los emprendedores que lo requieren con el acompañamiento de la industria y de los entes gubernamentales. El espacio de coworking tiene un papel importante para impulsar la mentalidad emprendedora de los estudiantes y graduados fomentando la cultura de hacer empresa sostenible con premisa ser profesionales con la visión no de salir a buscar trabajo sino a generar empleo a partir del crecimiento de sus unidades productivas.

REFERENCIAS

Alarcón, L. D., & Andrade, J. J. (2020). *El emprendimiento en Colombia y sus dificultades, un análisis desde la percepción*. https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3033/Andrade_Martin_Jesus_Javier_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Berbegal, J., Ribeiro, D. E., & Sánchez, J. L. (2015). Can a magic recipe foster university spin-off creation?. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2272- 2278. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.010

Baroncelli, A., Bolzani, D., & Landoni, M. (2022). Mapping the engagement of alumni organisations in entrepreneurship education and support at UK universities. *The International Journal of Management Education*, *20*(2), 100648.

Breznitz, S. M., & Zhang, Q. (2022). Entrepreneurship education and firm creation. *Regional Studies*, *56*(6), 940-955.

Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C., & Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa, 17*(28), 173-190. https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060009.pdf

CONFECAMARAS. (2021). *Dinámica de creación de empresas en Colombia.* https://cutt.ly/cEqegAR

DNP. (2018). *Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial*. https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Entorno-para crecer.aspx

Durán, J. (2019). Desarrollo regional y emprendimiento: evidencia para Colombia. *El trimestre económico, 86*(342), 1-8.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2019000200467&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

Elo, M., Täube, F. A., & Servais, P. (2022). Who is doing "transnational diaspora entrepreneurship"? Understanding formal identity and status. *Journal of World Business*, *57*(1), 101240.

Fini, R., Grimaldi, R., & Meoli, A. (2020). The effectiveness of university regulations to foster science-based entrepreneurship. *Research policy*, *49*(10), 104048. https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104048

Fischer, B. B., Salati, G. H., & Schaeffer, P. R. (2019). Universities' institutional settings and academic entrepreneurship: Notes from a developing country. *Technological Forecasting and Social Change*, *147*, 243-252. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.009

Franco, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales, 35*(150), 81- 91. http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf

González, J. E., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). Propuesta de un modelo de emprendimiento para la innovación en instituciones de Educación Superior. https://bit.ly/3tQtR1I

Guzmán, A. P. (2021). Las crisis una oportunidad para el futuro de la educación superior. https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/119331

Heredia, L., & Sánchez, J. I. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de. *Finanzas y Política Económica, 8*(2), 221-249.

Hernández, J., & Julián, D. (2016). Desarrollo económico local en América Latina. *Cultura, Hombre, Sociedad*, *26*(2), 1-6. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-27892016000200002

Hernández, H. G., Niebles, W. A., & Feria, J. J. (2020). Creación de empresas y políticas públicas para la promoción del emprendimiento en Colombia. *Revista ESPACIOS, 798*, 10-15.

Higuera, V. H., Silvera, A. d., Corredor, A. L., & Pineda, M. (2018). Emprendimiento en Colombia: obstáculos, impulsores y recomendaciones. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(85), 123-134. https://www.redalyc.org/pdf/290/Resumenes/Resumen_29058864007_1.pdf

Hrivnák, M., Chreneková, M., & Jarábková, J. (2022). Evolutionary models of academic spin-offs establishment-comparison of Catalonia and South-Moravian region. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12.

Hurtado, A., & Escandón, D. M. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia. *Cuadernos de Administración, 29*(53), 2-16. https://www.redalyc.org/pdf/205/20548869002.pdf

Kang, Y., & Xiong, W. (2021). Is entrepreneurship a remedy for Chinese university graduates' unemployment under the massification of higher education? A case study of young entrepreneurs in Shenzhen. *International Journal of Educational Development*, *84*, 102406. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102406

Kang, Y., & Mok, K. H. (2022). The Broken Promise of Human Capital Theory: Social Embeddedness, Graduate Entrepreneurs and Youth Employment in China. *Critical Sociology*, 08969205221088894.

Lechuga, M.R., Silerio, L.M., Reyes, M. P., & Lerma, S. (2020). La cultura organizacional, referente de innovación y el emprendimiento en una institución de educación superior. *Praxis Educativa REDIE*, 172-186.

Maritz, A., Nguyen, Q., & Ivanov, S. (2022). Student entrepreneurship ecosystems at Australian higher education institutions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0466

Martínez, L. F. (2018). *Política pública de emprendimiento en Colombia 2006-2016, un análisis cognoscitivo desde los instrumentos de planificación.* https://bit.ly/3CmUu0Z

Meissner, D., Zhou, Y., Fischer, B., & Vonortas, N. (2022). A multilayered perspective on entrepreneurial universities: looking into the dynamics of joint university-industry labs. *Technological Forecasting and Social Change*, *178*, 121573.

Mendiluza, D., & Jimenez, Y. (2018). La teoría del desarrollo y su influencia en América Latina. *Estudios del Desarrollo Social, 6*(1), 1-4. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100002&lng=pt&nrm=iso

MinCIT. (2020). Programa de Transformación Productiva. https://www.mincit.gov.co/

Núñez, L., & Núñez, M. (2016). Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora. *Revista Latina de Comunicación Social,* (71), 1069-1089. https://www.redalyc.org/pdf/819/81943468055.pdf

Oliver, A., Galiana, L., & Gutiérrez, M. (2016). Diagnóstico y políticas de promoción del emprendimiento en estudiantes. *Anales de Psicología, 1*, 1-6. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282016000100021

Padilla, M. P., Quispe, A. L., & Nogueira, D. (2016). Diagnóstico y perspectivas de fomento del emprendimiento como instrumento de desarrollo. *Ingeniería Industrial, 37*(1), 1-6. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815- 59362016000100010

Piñeiro, L. L., Salamanca, M. C., & Estrella, R. S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para pymes: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (82), 1-31. https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069003.pdf

Rangel, M. C., López, A., & Molina, R. (2022). Caracterización de spin-off universitarias de base tecnológica: el caso de una universidad pública en el estado de Guanajuato. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(1), 23-47.

Rodríguez, M. V., & López, M. K. (2019). Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior (Orange Economy a Choice of Entrepreneurship for Colombia at the Hand of the Institutions of Higher Education). *Apuntes Contables*, (25), 59- 84. https://doi.org/10.18601/16577175.n25.05

Sánchez, J. C., Ward, A., Hernández, B., & Florez, J. L. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones, 5*(2), 1-8. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307- 79992017000200010

Schaeffer, P. R., Guerrero, M., & Fischer, B. B. (2021). Mutualism in ecosystems of innovation and entrepreneurship: A bidirectional perspective on universities' linkages. *Journal of Business Research*, *134*, 184-197. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.039

Sepúlveda, C. I., & Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos. Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia, 21*(73), 1-8. https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29045347003/html/index.html

Temur, A.S. (2021). COVID-19 financial crisis? comparison of its impacts on Borsa Istanbul (bist) with history financial crises. In International Conference on Economics. Turkish Economic Association. https://bit.ly/3f5zoeA

Tunio, M. N., Chaudhry, I. S., Shaikh, S., Jariko, M. A., & Brahmi, M. (2021). Determinants of the sustainable entrepreneurial engagement of youth in developing country—An empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, *13*(14), 7764.

Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., ... & Gómez. (2020). Dinámica de la actividad empresarial en colombia. https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496

LA TEORIA DE RESTRICCIONES VIGENCIA Y APLICACIÓN EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS ORGANIZACIONES

AUTORES.

Laura Leticia Laurent Martínez[80]

Jorge Loza López[81]

Pedro Enrique Lizola Margolis[82]

RESUMEN

La Teoría de Restricciones (TOC) se ha empleado en innumerables casos de organizaciones que han mejorado su productividad y el logro de sus objetivos a través de ella.

Se trata de un conjunto de herramientas que tiene la finalidad de responder lógica y sistemáticamente las tres preguntas esenciales de un proceso de mejora continua: **¿qué cambiar?, ¿a qué cambiar?, ¿cómo causar el cambio?**

Las decisiones de trascendencia en cualquier organización parten de ideas (filosóficas en gran medida) sobre cómo se vislumbra la realidad actual y qué se espera para el futuro.

Cada época y cada lugar conllevan una serie de problemas que deben enfrentar. La TOC sostiene que muchas de esas dificultades son efectos de causas que están enlazadas y que forman una especie de red con conexiones diversas. La TOC pretende descubrir las causas principales y propone un método para su solución mediante los Procesos de Pensamiento (PP).

El presenta trabajo incluye una sinopsis de su aplicación a una entidad universitaria llevada a cabo hace algunos años, pero cuya vigencia se dificulta por los cambios tetra anuales de la administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMéx.

Palabras clave: Teoría de restricciones, productividad, procesos de pensamiento, educación superior.

ABSTRACT

The Theory of Constraints (TOC) has been used in countless cases of organizations that have improved their productivity and the achievement of their objectives through it.

It is a set of tools that aims to logically and systematically answer the three essential questions of a continuous improvement process: what to change?, what to change to?, how to cause the change?

[80] Maestra Laura Leticia Laurent Martínez. Universidad Autónoma del Estado de México. cuerpoacademico@yahoo.com.mx

[81] Doctor Jorge Loza López Universidad Autónoma del Estado de México cuerpoacademico@yahoo.com.mx

[82] Doctor Pedro Enrique Lizola Margolis Universidad Autónoma del Estado de México plizola@gmail.com

Decisions of importance in any organization are based on ideas (largely philosophical) about how the current reality is envisioned and what is expected for the future.

Each time and each place have a series of problems that they must face. The TOC maintains that many of these difficulties are the effects of causes that are linked and that form a kind of network with diverse connections. The TOC tries to discover the main causes and proposes a method for its solution through the Thought Processes (PP).

The present work includes a synopsis of its application to a university entity carried out some years ago, but whose validity is made difficult by the tetraannual changes of the administration in the Faculty of Accounting and Administration of the UAEMéx.

Keywords: Theory of restrictions, productivity, thought processes, higher education

INTRODUCCIÓN

Tres son los propósitos de esta ponencia:

- Comentar de forma sintética qué es TOC y los campos en que se ha aplicado
- Presentar un ejemplo del uso de los Procesos de pensamiento para responder lógica y sistemáticamente las tres preguntas esenciales de un proceso de mejora continua: ¿qué cambiar? ¿a qué cambiar? ¿Cómo causar el cambio?
- Creación del Árbol de Realidad Actual y del Árbol de Realidad Futura como instrumentos resultantes de los procesos de pensamiento

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones de todo tipo que han prevalecido y se mantienen activas generalmente cuentan con gente que ha impulsado la mejora de sus funciones, procedimientos y resultados. Sin embargo, muchas veces resulta difícil asegurarse que lo que se desea cambiar es lo que debe cambiarse y confiar en la dirección en la que se desea llevar a cabo el cambio. Las instituciones como las nuestras son cada vez más complejas y resulta muy arriesgado considerar que las decisiones en la cúpula son siempre acertadas, independientemente de la buena voluntad y la preparación que se tenga. Existen muchos métodos y procedimientos para mejorar trámites, organizar el trabajo, evaluar el desempeño o medir la penetración social; pero todo ello repercute sólo marginalmente en el mejoramiento de las funciones sustantivas universitarias. Esto puede deberse a cuatro factores fundamentales:

- Se atacan síntomas y no sus causas
- La gente se opone al cambio

- El cambio propuesto no resulta en la mejora esperada
- Se carece de la preparación o de la tecnología para llevar a cabo la mejora

OBJETIVOS

La teoría de restricciones (TOC) desarrollada por Eliyahu Goldratt gira en torno a una filosofía administrativa compuesta por un conjunto de métodos sustentados en procesos de causa y efecto orientados hacia la mejora continua de las organizaciones y de las personas

LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES AFIRMA QUE SIEMPRE ES POSIBLE ENCONTRAR Y ELIMINAR, UNA Y OTRA VEZ, LAS DIFERENTES RESTRICCIONES A LAS QUE NOS ENFRENTAMOS.

La TOC y los PP pretenden mejorar de forma importante las habilidades gerenciales y directivas básicas, como la comunicación, la implementación del cambio, el trabajo en equipo y la competitividad.

A través de la TOC se definen soluciones innovadoras y probadas, creadas por medio de la aplicación de los procesos de pensamiento, en áreas específicas como producción, distribución, administración de proyectos, educación, administración de personal e investigación sólo por mencionar unas cuantas.

METODOLOGÍA

La TOC parte del planteamiento de las siguientes preguntas:

1. **¿Qué cambiar?** (¿cuál es el problema? ¿ cuál es la restricción?),
2. **¿A qué cambiar?** (¿qué es lo que voy a hacer en su lugar, cuál es la solución?)

3. **¿Cómo provocar el cambio?** (¿cómo implementar la solución en mi organización, a pesar de la resistencia al cambio?).

Estas preguntas son obvias, pero sus respuestas, definitivamente, no lo son. Veamos por qué. Es sabido que toda mejora implica un cambio, pero que **todo cambio no implica, necesariamente, una mejora**. Es aquí donde empiezan nuestros problemas. ¿Por qué no ahondamos un poco más en esto?

Previamente, indiquemos cuáles son los pasos para el mejoramiento continuo que estipula la TOC:

- 1.- Identificar las restricciones del sistema
- 2.- Decidir cómo explotar las restricciones

- 3.- Subordinar todo lo demás a lo anterior
- 4.-Elevar las restricciones del sistema
- 5.- Si en uno de los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso 1 y reiniciar el proceso.

La TOC hace hincapié en el cuidado que debe tenerse en no partir de supuestos erróneos al tratar de la mejora continua de cualquier organización:

- El paradigma de que "el mejor desempeño global se consigue a través de los mejores desempeños locales", está totalmente errado
- La reducción de personal no es simplificación. Se elimina personal pero no la complejidad. Algunas veces, la reingeniería simplifica los procesos, pero con frecuencia se aplica equivocadamente
- Donde también se ven ciclos es entre centralización y descentralización; se oscila sin encontrar la solución a los problemas.
- Muchas veces nuestras acciones para mejorar el desempeño institucional estarán en la dirección de la reducción de gastos. A primera vista parece un camino sensato, "nosotros decidimos qué programas reducir o cancelar y qué no, a quién despedir y a quién no, es algo que tenemos bajo nuestro control".
- El camino de "tratar de generar lo mismo con menos" parece no tener salida, no debe ser el camino correcto. ¿Qué nos queda?

"Tratar de generar más con lo que tenemos"

Supuestos de la TOC:

♦ Contrariamente a lo que parece, en toda organización existen sólo unas pocas restricciones que le impiden cumplir de mejor manera sus objetivos.

♦ Restricción no es sinónimo de recurso escaso. Es imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su Meta, son en general criterios de decisión erróneos.

La TOC se basa en los Procesos de Pensamiento cuyas características principales son:

♣ Método para liberar, enfocar y criticar la intuición.

♣ Tiene como propósito llegar a soluciones prácticas y relativamente sencillas.

♣ Es el núcleo fundamental de la TOC.

♣ Los procesos de pensamiento sostienen que los problemas no son independientes unos de otros, sino que hay fuertes lazos de causa y efecto entre ellos.

♣ Uno de los instrumentos más eficaces para poner en práctica los procesos de pensamiento son los Árboles de Realidad

EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN DE UN ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL

Sin pretender ser exhaustivo, porque el tiempo no lo permite, a continuación se presenta un ejemplo que puede ser ilustrativo para la gran mayoría de los asistentes al congreso ya que se trata de la construcción de un árbol de realidad actual sobre la problemática que enfrentan muchas instituciones educativas.

Un árbol de realidad actual consiste en diagramar las relaciones de causa y efecto que conectan a todos los problemas, Efectos Indeseables, (Eídes) que prevalecen en una situación. A través de los árboles de realidad se descubre que en el núcleo casi siempre hay una o dos causas independientes (problemas medulares). Los demás problemas son sólo síntomas, es decir, efectos indeseables (Eídes).

Pasos para su construcción:

- Elaborar una lista de Eídes
- Encontrar cuando menos u par de relaciones de causa y efecto y diagramarlo
- Considerar las categorías de reservas legítimas al analizar las relaciones (aplicando el sentido común)
- Incrementar (o disminuir) los Eídes para establecer conexiones más sólidas
- Ir agregando los demás Eídes ya incluidos en la lista o nuevos Eídes que vayan surgiendo al considerar las “insuficiencias intuitivas”
- Considerar la posibilidad de modificar la redacción de algunos Eídes para hacerlos más específicos
- Construir las nuevas relaciones conforme se agregan Eídes.

Recomendaciones para su construcción:

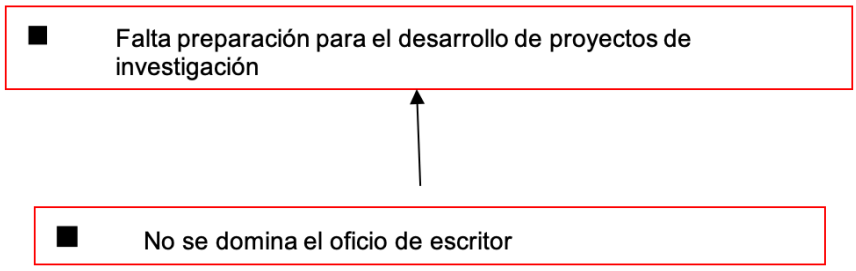
- Tomar en cuenta que construir el sentido común no es fácil ni rápido (evitar que se convierta en “sinsentido común”)

- La construcción de árboles de realidad no se puede apresurar. Pueden ser necesarios muchos ensayos de prueba y error.
- No descartar las “trivialidades”, pero tampoco exagerar porque puede paralizarse el proceso

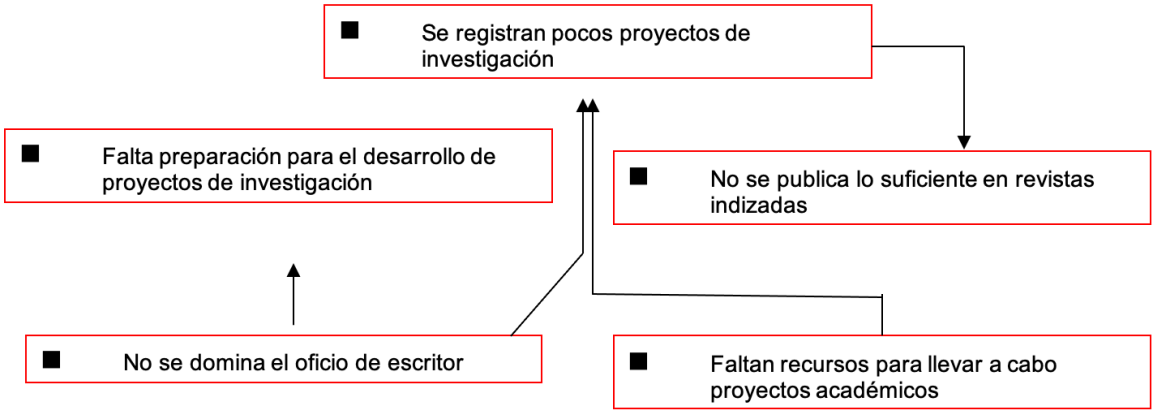
Ejemplo de una lista de efectos indeseables (Eídes) de una institución educativa

1. No se cumple con los requisitos para consolidar los cuerpos académicos
2. Rara vez se ha logrado trabajar en equipo
3. Los programas de trabajo son individuales
4. Periódicamente el trabajo administrativo es excesivo
5. No se publica lo suficiente en revistas indizadas
6. Se dificulta la acreditación de las maestrías
7. Se registran pocos proyectos de investigación
8. Falta confianza en las relaciones laborales
9. No hay liderazgo participativo
10. Faltan recursos para llevar a cabo proyectos académicos
11. No hay relaciones suficientes con el sector empresarial
12. No existe un plan consensuado de desarrollo
13. Pocos profesores dominan un segundo idioma
14. Falta preparación para el desarrollo de proyectos de investigación
15. No se domina el oficio de escritor
16. La selección de personal académico no ha seguido la normatividad
17. El PROED exige atomización de los esfuerzos
18. El PROED no considera las potencialidades personales
19. El personal académico trabaja para acumular puntos más que para mejorar la educación
20. La revisión y reforma de los planes y programas de estudio requiere más esfuerzo colectivo
21. Se asiste a pocos congresos y actos de elevada calidad académica
22. El número de profesores de tiempo completo es reducido

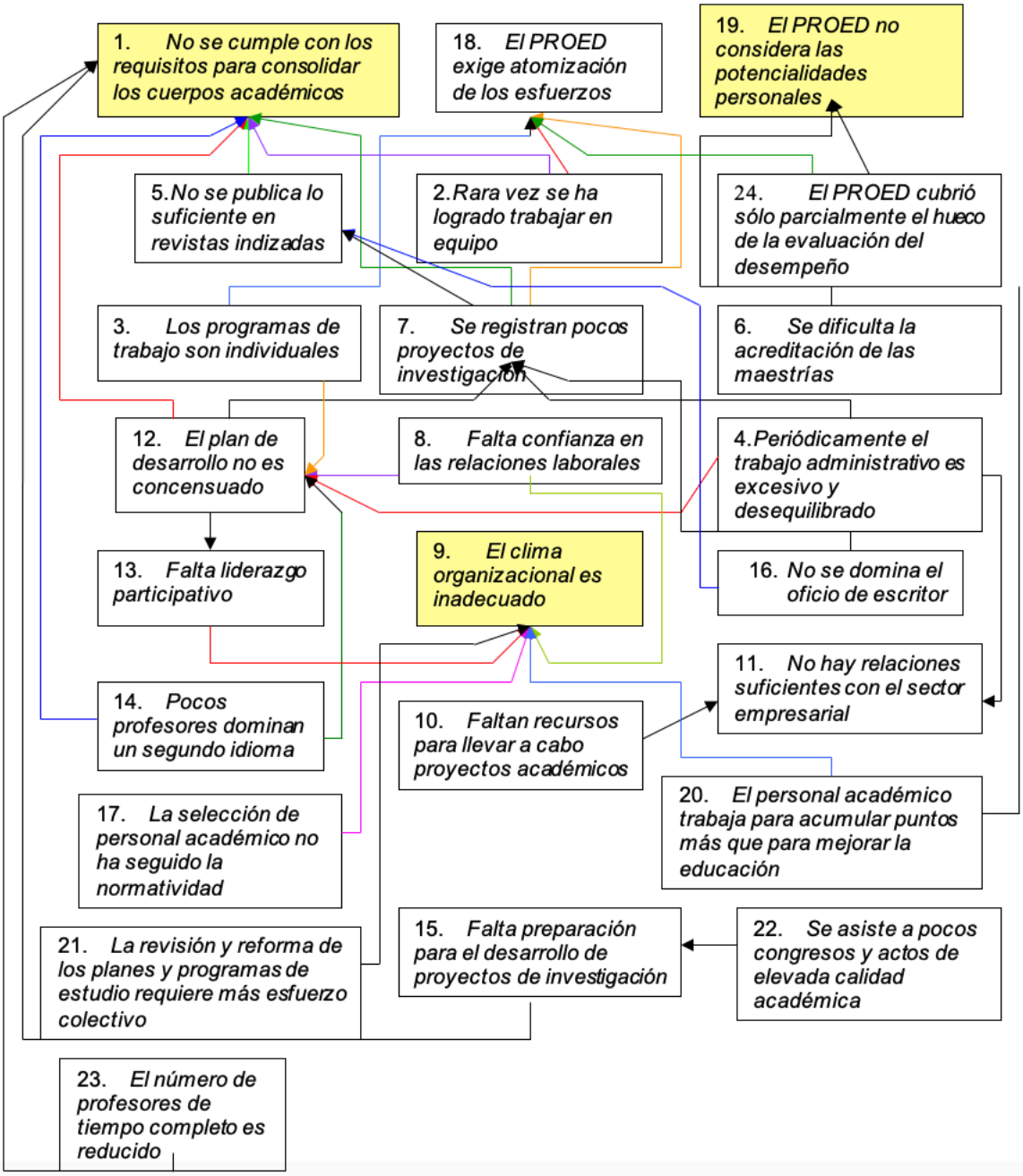
Árboles de Realidad Actual Construcción paulatina



Árboles de Realidad Actual Construcción paulatina

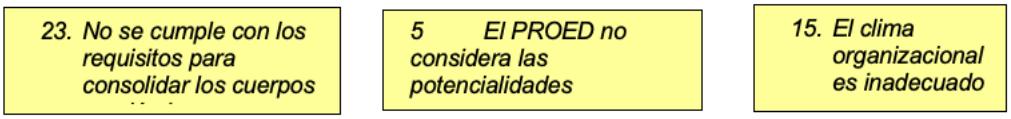


Ejemplo de Árbol de Realidad Actual de una Facultad Universitaria



RESULTADOS

Como puede observarse en el diagrama los Eídes donde se conjuntan la mayoría de los problemas son tres:



Estos tres aspectos son los que deberán atacarse verdaderamente y, entonces, la mayoría de los demás efectos indeseables se resolverán fácilmente. Cabe mencionar que el aspecto número 5 sale de la responsabilidad directa de la organización funcional, aunque es posible presionar para que se mejoren las directrices del PROED.

El siguiente paso (que ya no se desarrolla en esta ponencia) es generar el Árbol de Realidad Futura para responder a estas circunstancias

PREMISAS DE LA TOC

Para construir la cultura organizacional necesaria para la aplicar la TOC hacen falta dos cosas. Una es obvia: necesitamos tener una excelente comunicación entre todos los departamentos. No nos podemos permitir seguir con el concepto de óptimo local.

- La otra es que la alta directiva de la unidad de funciones llegue a un consenso verdadero en la implementación de esta estrategia. Mi impresión (Goldratt) es que alcanzar ese consenso toma entre cinco y seis días, si está bien estructurado.
- El trabajo bajo presión constante y durante mucho tiempo hace a un lado el trabajo de actualización.
- Poco es tan fácil o difícil como cambiar una política organizacional
- Empezar la implementación en una función y luego fanfarronear sobre los resultados. Esto puede provocar que el resto de la organización crea que la TOC sólo puede implementarse en esa función. Si eso sucede, la organización nunca saldrá de los atolladeros.
- La única manera prudente de manejar una organización, es nunca perder la visión global. ¿Podemos estar en desacuerdo con esto? No, esto es un hecho irrefutable, pero qué opinan de la siguiente pregunta: ¿Realmente estamos manejando nuestras organizaciones de manera global?
- La mayoría de los dirigentes presta atención cuando el mismo mensaje llega desde diferentes direcciones, especialmente desde aquellos departamentos que nunca se ponen de acuerdo en nada
- No hace falta empezar con los detalles del ambiente en particular. De hecho, una explicación basada en un ambiente más genérico es menos ofensiva, y hay menos posibilidades de que provoque reacciones defensivas.

- Cualquier intento por economizar esfuerzos, por utilizar explicaciones abreviadas o "ir más al grano", termina normalmente en un resultado muy poco deseable
- La mayoría de las personas en las organizaciones dudan sobre las posibilidades de llevar a cabo cambios mayores en diversos departamentos al mismo tiempo. Se debe demostrar cómo cada sección está conectada a la otra, y cómo todas las secciones se combinan para generar algo mucho más grande que los cambios parciales
- Si el grupo es lo suficientemente grande o maduro podemos desencadenar una "presión social", lo que movilizará a todos, menos a los que son verdaderamente "duros de roer". Esas personas son realmente una pequeña minoría, y siempre y cuando tu jefe no sea uno de ellos, no te debes preocupar; los resultados los convencerán.

La Teoría de Restricciones ya ha demostrado que la mejora continua, cuando se aplica a las causas y no a los síntomas, se logran asombrosos resultados en miles de empresas de todo giro y tamaño. Empresas como General Motors, Ford Motor Company, Texas Instruments, Harris Corporation, Lucent-Bell Laboratories, etc, ya han revelado los éxitos obtenidos en diferentes áreas como producción, proyectos, finanzas, distribución, ventas y mercadotecnia. En el Perú y Argentina, también hay empresas que ya han demostrado lo relativamente sencillo que es romper las cadenas que les impedían mejorar a ritmos, hoy considerados, sorprendentes.

La TOC cuenta con soporte académico en muchas universidades: Auburn University; University Alabama at Birmingham; Colorado State University; University of Georgia; Drexel University; University of Louisville; E-R Aeronautical University; University of Manitoba; East Carolina University; University of Maryland; Florida Atlantic University; University of Memphis; Francis Marion University; University of New Mexico; Grand Valley State University; University of No. Texas; Iowa State University; University of Pretoria; James Madison University; University of Richmond; Kansas State University; University of So. California; Midwestern State University; University of Wisconsin; New Mexico State University; Washington & Lee University; National Chiao Tung University; Washington State University; North Carolina State University; Wayne State University; Texas Tech. University; Western Carolina University; etc.

También en algunas facultades de universidades de países de habla hispana como la Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba, Argentina, la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra, España y el Tecnológico de Monterrey donde se enseña TOC desde hace ya varios.

CONCLUSIONES

En nuestro sistema educativo todavía se enseña lo que son hechos, en lugar de enseñar a pensar. Peor, el sistema educativo enseña a la gente a admirar lo sofisticado. Cuando menos se entiende parece que es mejor, aunque sea la mayor de las tonterías.

Hay que enfatizar que la educación superior consiste en aprender a pensar y en generar conocimiento, más que en mantenerlo y transmitirlo. Los maestros quieren enseñar y debemos darles las herramientas para que lo hagan. La TOC y, en especial, los procesos de pensamiento son instrumentos hechos para eso.

En muchas organizaciones se enseña que si uno gana alguien más tiene que perder y que, debido a eso, lo mejor es un arreglo a medias, un compromiso que a nadie le gusta. La teoría de las restricciones permite transitar de esta cultura a otra de "ganar-ganar".

Por nuestra parte nos sentiremos muy satisfechos si a través de esta ponencia hemos logrado despertar su interés en profundizar más en el mundo de la **teoría de restricciones** y sus **procesos de pensamiento.**

BIBLIOGRAFIA

Las aplicaciones de TOC en la producción, en la distribución y en los proyectos fueron representadas en los libros de La meta, No fue la suerte y Cadena crítica respectivamente. El primero de ellos fue publicado por primera vez en 1984 y a la fecha se han vendido más de 3 millones de copias en 26 idiomas.

LAS MIPYMES POST PANDEMIA COVID 19. CRISIS, RETOS, OPORTUNIDADES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN TOLUCA 2022.

AUTORES

DRA. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA[83]

Dr. RAFAEL JUAREZ TOLEDO [84]

DR. JUAN JOSÉ LECHUAGA ARIZMENDI [85]

RESUMEN

Lo vivido durante la pandemia por COVID-19, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en México han tenido que buscar maneras de subsistir y la adopción de tecnología y herramientas digitales ha sido determinante para las más sólidas, en otras palabras, las MiPymes han utilizado estos recursos para afrontar los desafíos que se han originado, y el uso del WhatsApp ha sido determinante ya que para las Pymes mexicanas fue un desafío y buscaron lo más utilizado por los consumidores para la recuperación económica.

Hoy en día, la creciente incursión tecnológica ha superado los procesos productivos de bienes y servicios en los últimos años, no solamente es aplicada a la industria, si no a todas aquellas personas que forman parte de todos los procesos incluyendo los de comercialización, las empresas con alta incursión tecnológica, han penetrado incluso en las TI (Tecnologías de la información) y su demanda en este sector es cada día cada día más sólida debido que estamos incrustados los consumidores en la era digital, y por ello ya no es una posibilidad si no una obligación y las herramientas tecnológicas de una innovación son necesarias para mantenerse en un mercado tan competido

Entre las manifestaciones se localiza, un notable cambio hacia la adopción e incorporación de la tecnología. En 2019, solo el 7.9% de las empresas Pymes realiza el 50% de sus actividades comerciales utilizando herramientas digitales. Hoy en día**, el 61.6% de las MiPymes reportó que opera el 50% o más de sus empresas de forma digital.**

PALABRAS CLAVE: MIPYMES, PANDEMIA, COVID 19, TECNOLOGÍA, OPORTUNIDADES.

[83] cgchagoya@yahoo.com.mx

[84] rjtoledo70@yahoo.com.mx

[85] jjlechugaa@gmail.com

ABSTRACT

What they experienced during the COVID-19 pandemic, micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Mexico have had to find ways to survive and the adoption of technology and digital tools has been decisive for the most solid, in other words, the MiPymes have used these resources to face the challenges that have arisen, and the use of WhatsApp has been decisive since for Mexican SMEs it was a challenge and they sought the most used by consumers for economic recovery.

Nowadays, the growing technological incursion has surpassed the production processes of goods and services in recent years, it is not only applied to the industry, but also to all those people who are part of all the processes including those of commercialization, companies with high technological incursion, they have even penetrated into IT (Information Technology) and their demand in this sector is stronger every day because we consumers are embedded in the digital age, and therefore it is no longer a possibility if not an obligation and the technological tools of an innovation are necessary to stay in such a competitive market

Among the manifestations, there is a remarkable change towards the adoption and incorporation of technology. In 2019, only 7.9% of SME companies carry out 50% of their commercial activities using digital tools. Today, 61.6% of MSMEs reported that they operate 50% or more of their businesses digitally.

KEY WORDS: MIPYMES, PANDEMIC, COVID 19, TECHNOLOGY, OPPORTUNITIES.

INTRODUCCIÓN

Las pymes en la Ciudad de Toluca han asociado, herramientas tecnológicas en sus esferas de trabajo, en la comunicación directa con clientes y proveedores, en la gestión de actividades comerciales y funciones financieras, como una verdadera necesidad ya que los bancos también cambiaron su forma de atención.

De acuerdo con una breve encuesta en la MiPymes de Toluca, más de la mitad de éstas (58%) se vieron obligadas a suspender la actividad comercial durante 2020, y la mayoría busco apoyo de financiero en bancos y por parte del gobierno Estatal y Federal. Por lo que se refiere a la cadena de suministro, hubo un retroceso de la tal magnitud que se observó un aumento en sus costos de operación y se vieron en la necesidad de despedir personal hasta en un 60% y más en algunas empresas medianas y pequeñas, de todos los sectores.

Pero lo cierto es que las herramientas digitales han dado oxigeno a las MiPymes, ya que ha sido desde 2020 y hasta hoy, un parteaguas para la enorme crisis que la pandemia origino y que orillo a

las empresas y a los consumidores a buscar opciones menos riesgosas en el sentido de la salud pública. Por todo lo anterior el objetivo de la presente investigación, es analizar la crisis y los retos de las MiPymes de la ciudad de Toluca, de la que se deriva la hipótesis; las MIPYMES de la ciudad de Toluca, a partir de la pandemia sanitaria, se vieron obligadas a cerrar, por falta de estrategias económico- financieras y de comercialización.

Se utiliza diseño metodológico acorde a la investigación como son: Transeccionales exploratorios: Consiste en una exploración inicial en un tiempo específico. Se aplica en problemas de aplicación nuevos o poco conocidos. Transeccionales descriptivos: "...tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de investigación. Y finalmente Correlacionales-causales: Describe la relación entre dos o más variables.

A partir de estos principios se aplica un instrumento para analizar las condiciones actuales de las micro y medianas empresas así como las estrategias para enfrentar los retos que enfrentan ante una crisis no solo de salud, que genero el confinamiento más larga de los últimos 10 años, también el conflicto de Rusia con Ucrania, que ha impactado los mercados mundiales, la inflación, entre otras variables macroeconómicas que han generado una inestabilidad a todos los sectores de servicios y productivos.

DISCUSIÓN

Según datos del INEGI (2021) el 99.8% de las unidades de negocio, pertenecen al segmento de micro, pequeña y mediana empresa, con más de 4.1 millones de empresas que aportan el 42% del Producto Interno Bruto. (PIB). Por esta razón es relevante mantener una estrecha vinculación entre las dependencias de gobierno, cámaras empresariales, Instituciones financieras y las empresas para que, en conjunto se generen acciones, se establezcan medidas y mecanismos de apoyo que salvaguarden la supervivencia y crecimiento de las PYMES en tiempo de pandemia.
Antes de la pandemia, casi todas las compañías encuestadas (91.4%) dijeron que realizaban menos de la mitad de sus actividades comerciales de manera digital, pero ninguna lo hacía al 100%. En solo un año, casi un quinto (18%) de las compañías actualmente realizan el 75% o más de sus actividades comerciales utilizando herramientas digitales.

Sin duda, las MiPymes juegan un papel preponderante en el panorama comercial de México, y si bien su estabilidad apresurará la recuperación de la economía, este estudio muestra cómo las herramientas digitales tienen un rol central para la consecución de esto.

Por su parte la CEPAL (2020) preciso con base a sus estudios que ha de finales de 2020 podrían cerrar 2,7 millones de empresas, equivalentes al 19% de todas las firmas de la región de América Latina y el Caribe. En el caso de las microempresas este porcentaje podría llegar al 21%. En términos

de empleo, esto generaría la destrucción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo: 8,1% del total del empleo formal en el sector empresarial y más de un quinto de los puestos de trabajo generados por las microempresas. El fuerte impacto registrado por las microempresas se debe, en primer lugar, a su pronunciada especialización en el sector del comercio. En 2016, aproximadamente el 42% de las microempresas de América Latina y Caribe operaban en este rubro que ha sido uno de los más perjudicado por la pandemia. Y se calcula que un aproximado del 54% de las empresas que cerrarían pertenecen al sector comercio. (CEPAL, 2020)

Un aspecto por demás determinante son las instituciones que apoyan a las microempresas y (MiPymes) de América Latina han demostrado tener la capacidad de reaccionar a los desafíos impuestos por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) mediante esfuerzos inéditos para adaptar los instrumentos de apoyo y ajustar sus modalidades de gestión a las nuevas necesidades. (Dini y Heredia, 2021)

En el año 2020, más de un millón de empresas tuvieron que cerrar sus puertas. Cabe mencionar que durante este período también se establecieron 619,443 nuevas empresas. Los principales retos para los gobiernos estatales son: políticas de apoyo que requieren las empresas Pymes, Mejora regulatoria. Simplificación de trámites, Acceso a créditos (Facilidad para obtener un crédito, a tasa preferencial). Apoyos fiscales. Facilidad para pagar impuestos. Algunos ejemplos: que las Pymes puedan hacer sus declaraciones y pago de impuestos de forma trimestral, deducir el 100% de las prestaciones a los trabajadores, depreciación acelerada en inversión de equipo. Entre las de mayor importancia.

Las MIPYMES en el Edomex participan económicamente en un 12.7% a nivel nacional, aportando aproximadamente la industria del comercio el 11.8% del PIB a nivel nacional. Por eso se establece el soporte más significativo en el desarrollo económico del territorio, especialmente señaladas como la representación de empresas familiares y pequeños empresarios, y son predecesoras en la promoción al emprendimiento de negocios primordialmente en el sector terciario. Para el Estado de México resulta importante desarrollar programas de asesoramiento y apoyo para su crecimiento y estabilidad tanto económica como administrativa, ya que ambas condiciones garantizan su permanencia y fortaleza en el desarrollo de las actividades económicas, algunas de las instituciones gubernamentales que apoyan estas acciones son: el Instituto Mexiquense del Emprendedor y el Instituto de la Administración Pública del Estado de México entre otros. Específicamente en el año 2020, cuando se presentó la contingencia sanitaria originada por la pandemia del virus COVID-19, lo que ocasionó que en el mes de marzo fuera declarada una emergencia sanitaria y, más del 70% de las MIPYMES establecidas en el Estado de México tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente, paralizando las realización de sus actividades económicas y dejando sin empleo a sus trabajadores, situación que detono en una crisis económica, desempleo y pobreza entre otras consecuencias, inmovilizando el desarrollo económico y endógeno del Estado más grande del país.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), hasta el mes de abril (2019), en el Estado de México el 95.5 de las MiPymes existentes están registradas como micro, y su cantidad es de 592 mil 515. Mientras que 3.5 por ciento, que son 21 mil 453, son pequeñas, el 0.7 por ciento son medianas y suman 4 mil 296. Así mismo señala que para garantizar su permanencia en el mercado e impulsar su fortalecimiento el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) ofrece apoyos, se han capacitado a más de mil 600 emprendedores dueños de MiPymes y se ofrecieron más de 650 consultorías. (Miranda, 2019) En un marco de referencia nacional, la aportación de las micro, pequeñas y medianas empresas al mes de abril 2020.

LAS PYMES Y LA TECNOLOGÍA

Ante el panorama vivido por la pandemia por COVID-19, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han tenido que buscar maneras de sobrevivir. Una de ellas es la adopción de tecnología y herramientas digitales. Para entender mejor cómo las MiPymes han utilizado estos recursos para enfrentar los desafíos que se han suscitado, WhatsApp llevó a cabo una encuesta nacional con propietarios, fundadores y directores ejecutivos de pequeñas empresas, titulada "Pymes mexicanas: los impulsores digitales de la recuperación económica".

Entre los hallazgos se encuentra, efectivamente, un notable cambio hacia la adopción e incorporación de la tecnología. Hace un año, solo el 7.9% de las compañías encuestadas realizaba el 50% de sus actividades comerciales utilizando herramientas digitales. **Ahora, el 61.6% de las MiPymes reportó que opera el 50% o más de sus empresas de forma digital.**

Esta adaptabilidad se refleja en la forma en que las pymes de México y el Estado de México, han incorporado además estas herramientas digitales en sus lugares de trabajo, en aspectos como la comunicación directa con clientes y proveedores, y/o la gestión de transacciones y funciones financieras, entre otros. De acuerdo con esta misma encuesta, casi la mitad de las pymes (49.2%) se vieron obligadas a suspender la actividad comercial durante un tiempo en 2020, y un 48.8% tuvo que buscar recursos adicionales de financiamiento. Por otra parte, el 64.4% de las compañías estuvo de acuerdo con que la pandemia interrumpió las cadenas de suministro, en tanto que la mitad registró un aumento en sus costos de operación y más de un tercio (37.6%) tuvo que reducir su plantilla debido al impacto financiero de la pandemia.

Las herramientas digitales se convirtieron por lo tanto en un salvavidas económico. Más del 60% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo con que esta emergencia de salud las obligó a utilizarlas para sobrevivir, y la mayoría de las MiPymes piensan que estas evitaron el cierre de sus empresas.

Antes de la pandemia, casi todas las compañías encuestadas (91.4%) dijeron que realizaban menos de la mitad de sus actividades comerciales de manera digital, pero ninguna lo hacía al 100%. En solo un año, casi un quinto (18%) de las compañías actualmente realizan el 75% o más de sus actividades comerciales utilizando herramientas digitales.

Sin duda, las MiPymes juegan un papel preponderante en el panorama comercial de México, y si bien su estabilidad apresurará la recuperación de la economía, este estudio muestra cómo las herramientas digitales tienen un rol central para la consecución de esto. Cabe mencionar que se entiende por "herramientas digitales" a una amplia gama de plataformas y aplicaciones habilitadas por Internet que han ayudado a las empresas a conectarse más fácilmente, sin contacto físico con sus clientes y proveedores. Esto incluye las redes sociales, las aplicaciones de mensajería, las plataformas de pago, y los servicios y proveedores de telecomunicaciones habilitados por Internet.

CONCLUSIONES

En conclusión, la pandemia continua y las empresas PYMES, se tendrán que ajustar a las condiciones que se han generado y deben estar atentas a las oportunidades y preparados al cambio que se van a ir dando según las circunstancias.
Cabe mencionar que se entiende por "herramientas digitales" a una amplia gama de plataformas y aplicaciones habilitadas por Internet que han ayudado a las empresas a conectarse más fácilmente, sin contacto físico con sus clientes y proveedores. Esto incluye las redes sociales, las aplicaciones de mensajería, las plataformas de pago, y los servicios y proveedores de telecomunicaciones habilitados por Internet.

Pero, se han observado experiencias de buenas prácticas y aprendizajes metodológicos que pueden capitalizarse para mejorar el desempeño del sistema de fomento una vez superada la pandemia, esto en países de América Latina que valdría la pena retomar y aplicarlo en México y en particular en la ciudad de Toluca. Ya en proceso de transformación económica, el apoyo a la incorporación de tecnologías digitales, los estímulos para la consolidación de las empresas y los protocolos de bioseguridad. De igual forma la observancia en la formulación las políticas, hacia modelos de gestión adaptativos centrados en la responsabilización y el fortalecimiento de las instituciones públicas, la profundización de los lazos de colaboración con el sector empresarial y la consolidación de dinámicas de descentralización que den espacio a la participación de los actores locales y regionales. (Dini y Heredia, 2021)

Coincidiendo con Vargas (2021) ante la falta de dinamismo económico mundial, México no ha sido la excepción. Caída del Producto Interno Bruto (PIB), desaceleración económica, incertidumbre y casi nula inversión tanto estatal como privada, se han convertido en los componentes claves en el

deterioro económico y la falta de generación de empleo que al menos prevaleció durante el año 2019 y que a partir del año 2020, cambio de manera radical. Y con base a un estudio por parte de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), en conjunto con Centro de Competitividad de México (CCMX), un 77% de MiPymes no tendría la capacidad para seguir operando si esta crisis dura más allá de 3 años. Si se hace uso de la creatividad y aprovechando los programas de apoyo tanto oficiales por parte de la Secretaría de Economía o internacionales como; "El Programa Mundial de Emprendedores" de IBM y los programas de la OCDE, entre otros, existe una gama de posibilidades de tener éxito, en lo que se emprenda. El Consejo Mexicano de Negocios (CMN) y BID Invest, miembro del Grupo BID que financia empresas y proyectos sostenibles, anunciaron ya, un acuerdo para facilitar el financiamiento de las cadenas productivas y apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, el cual prevé recursos por hasta 12 mil millones de dólares. Ante la situación de incertidumbre, los emprendedores, enfrentan importantes desafíos por toda la serie de carencias que existen en nuestra economía, mismas a las que para hacer frente, es necesario: 1.Armarse de entusiasmo, valor y coraje, a la par de un buen nivel de creatividad. 2. Informarse y voltear a su alrededor con detenimiento, para captar esas llamadas de auxilio de los consumidores y esos nichos de oportunidad que lograrían generar negocios y satisfacer necesidades. Casos existen muchos y muy sonados tanto de emprendedores visionarios como de empresarios tenaces que no bajan la guardia en busca de la valorización y rentabilidad de sus negocios.

REFERENCIAS:

Álvaro Vargas Briones **(2021)** Desafíos para Negocios y Pymes ante COVID-19. EBC.**https://www.ebc.mx/eventos/comunicados-prensa/documentos/05-04-2020-Desafios-para-Negocios-y-PyMes-.pdf**

CEPAL.- (2020). Evaluación de MiPymes ante pandemia. https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19.

Dini, Marco - Heredia Zurita, Andrea (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las MIPYMES, para enfrentar la pandemia COVID 19 en América Latina. CEPAL. 2021

Animal Político (2020). "México pierde en mayo 344 mil 526 empleos por efectos del COVID19". en **Animal Político, 12 de junio de 2022,** párr.4. Accesado el 14 de julio de 2022, de https://www.animalpolitico.com/2020/06/mexico-pierde-en-mayo-34-mil-empleosefectos-covid-19/ **Ayala, C. (2020).** "La IP y el gobierno del Estado de México buscan impulsar a mipymes para enfrentar la pandemia".

El Economista, 28 de junio de 2022, párr.1-3. Accesado el 15 de julio de 2022, de https://www.eleconomista.com.mx/estados/La-IP-y-el-gobierno-delEstado-de-Mexico-buscan-impulsar-a-mipymes-para-enfrentar-la-pandemia-20200628- 0062.html

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 efectos económicos y sociales. repositorio.cepal.org. Accesado el 20 de junio de 2022, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf Corona, J. A. (2020). Desempleo actual en el Estado de México / Reactivación del empleo, p. 1 **http://iapem.edomex.gob.mx/,** Accesado el 19 de julio de 2022, de **http://iapem.edomex.gob.mx/sites/iapem**.edomex.gob.mx/files/files/pres_09_de_junio_0 5 06.pdf **Cortés, L. (2020).** Covid-19 impacta economía en Milenio. 20 de marzo de 2020. Recuperado el 29 de junio de 2022, de https://www.milenio.com/espectaculos/musica/covid-19-impacta-economia-

WHATSAPP, COVID-19 Y EL PROCESO DE FORMACIÓN. EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN- CUBA

AUTORES

Beatriz Fernández Bao[86]

Luis Amaro Guerra Castro[87]

RESUMEN

El siglo XXI se encuentra enmarcado dentro de un vertiginoso desarrollo científico y tecnológico, con especial realce en las tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics), las que evolucionan imponiendo nuevos retos en cuanto a las exigencias de su aprendizaje, capacidad de adaptación y habilidades para su uso. Las herramientas que de las mencionadas tecnologías se derivan, propician en gran medida el intercambio directo, dinámico y múltiple entre los usuarios que se benefician de las mismas, usándolas no solo en el orden personal sino también profesional, tal es el caso de la aplicación WhatsApp, la cual ofrece un servicio de mensajería y llamadas de una forma gratuita, con simplicidad y seguridad. Precisamente aprovechando las bondades de la mencionada aplicación, fue posible su utilización en el proceso de formación de estudiantes universitarios, cuya experiencia se extendió a varias carreras de la Universidad de Holguín en Cuba, en el escenario de la Covid-19, que impidió continuar con la normalidad de los procesos sociales, tanto a nivel individual como colectivo en casi todas las regiones del planeta. Por otra parte, también fue aprovechada la disposición de los jóvenes estudiantes, nativos digitales, demostrada en el uso de las tecnologías y la significatividad que ellas tienen en su vida cotidiana.

Palabras clave: WhatsApp, Covid 19, formación

ABSTRACT

The 21st century is framed within a vertiginous scientific and technological development, with special emphasis on information and communication technologies (ICTs), which evolve imposing new challenges in terms of the demands of their learning, adaptation capacity and skills to use. The tools derived from the aforementioned technologies greatly encourage direct, dynamic and multiple exchanges between users who benefit from them, using them not only personally but also professionally, such is the case of the WhatsApp application. , which offers a free messaging and calling service, with simplicity and security. Precisely taking advantage of the benefits of the aforementioned application, it was possible to use it in the training process of university students, whose experience extended to several careers at the University of Holguín in Cuba, in the Covid-19

[86] Universidad de Holguín Cuba / beafbao@gmail.com

[87] Universidad de Holguín Cuba / amaroguerra94@gmail.com

scenario, which prevented continuing with the normality of social processes, both individually and collectively in almost all regions of the planet. On the other hand, the disposition of young students, digital natives, demonstrated in the use of technologies and the significance they have in their daily lives, was also taken advantage of.

Keywords: WhatsApp, Covid 19, training

INTRODUCCIÓN

El siglo pasado fue testigo de una avalancha enorme de cambios no solo en el orden científico y tecnológico, sino que los sistemas educativos en todos los niveles tuvieron que adaptarse a los mismos, a partir de asumir su presencia como un recurso más a favor de los procesos pedagógico y en particular en la formación de profesionales de diferentes de campos del conocimiento. Tejada, (1997), al referirse a la presencia de las tecnologías, señala que ellas no sólo son un recurso más para el desarrollo de procesos educativos de calidad, de incremento de eficacia, de eficiencia, sino que a la vez se constituyen en un objeto más de la educación ("alfabetización informática" como dijeron algunos, o "cibercultura" como ya se está apuntando). Es decir, conforman contenidos curriculares (conceptuales, procedimentales, actitudes, valores y normas), a la vez que alerta acerca de la necesidad de formar individuos-personas "en" "con" y "para" las nuevas tecnologías.

A la preocupación y ocupación de los sistemas educativos con relación a lo expuesto con anterioridad, se une la movilización individual de los sujetos en función de incorporar a los conocimientos, habilidades para el uso de las tecnologías, esencialmente de la información y las comunicaciones, cuestión que impone grandes retos para los que nacieron antes del acelerado desarrollo de las mismas, precisados a usarlas con eficiencia, mientras que, los nacidos al calor de su desarrollo lo han asimilado de forma más natural y con verdadero gusto, situación que es importante usar en función de su formación, en sentido general.

Lo hasta aquí abordado constituye un preámbulo necesario para el trabajo que se pretende socializar, cuyo objetivo es: revelar la utilidad de la aplicación WhatsApp con fines formativos, como parte de una experiencia pedagógica, desarrollada en cuatro carreras en la universidad de Holguín, en el escenario de la crisis sanitaria internacional por la Covid 19.

Los métodos utilizados se enmarcan tanto en el orden de procedimientos teóricos como de técnicas empíricas. En el caso del primero, fue necesario recurrir a los procedimientos de análisis – síntesis, e inducción - deducción y en cuanto a las técnicas fueron realizados grupos de discusión online, con los docentes de diferentes carreras, con la finalidad de conocer los resultados que iban emanado de sus experiencias con el uso de la aplicación WhatsApp.

DESARROLLO:

Internet se ha convertido en una herramienta tecnológica fundamental para la mejora y desarrollo de los procesos educativos ya que permite el acceso abierto y favorece la diseminación de la información, posibilita que se superen las barreras del espacio y el tiempo, digitaliza la información y por lo tanto se facilita la distribución de la misma, de esta forma se contribuye a la difusión del conocimiento, permitiendo flexibilizar los procesos formativos. Guzmán. (2008).

Las TICs desde su surgimiento resultaron de utilidad indiscutible en los procesos formativos, en diferentes niveles de enseñanza y múltiples áreas geográficas, pudieran en este sentido mencionarse variadas aplicaciones y plataformas, donde según el sitio https://www.trecebits.com/ en el año 2019, dentro de las 20 plataformas sociales más usadas en el mundo, Facebook es la red social más empleada y WhatsApp el sistema de mensajería más usado. Esta red social fue vendida a Facebook por 19 millones de dólares en el año 2014 y hasta el año 2019 se registraron 1.600 millones de usuarios en todo el mundo.

Las redes sociales se han convertido en importantes herramientas de trabajo para la enseñanza y el aprendizaje en diferentes niveles de enseñanza, cuestión que, para los autores de esta investigación resulta llamativo e interesante, por convertirse en una experiencia cercana y cotidiana, primero como estudiantes y luego como docentes de la educación superior, corroborado desde ambas posiciones, las posibilidades de las redes sociales para la adquisición de contenidos formativos que se convierten en conocimientos, como resultado del intercambio de información y de la interactividad provocada.

WhatsApp es un juego de palabras entre las frases en inglés What's up?, utilizada en lenguaje coloquial a modo de saludo (¿qué tal? o ¿cómo va?) y el diminutivo app de la palabra inglesa application (aplicación), utilizada en este caso como programas informáticos para teléfonos móviles) el nombre completo de esta aplicación para teléfonos móviles es WhatsApp Messenger.

La aplicación de referencia permite a los usuarios intercambiar mensajes de texto, imágenes, video y audio de forma gratuita, solo se necesita un servicio de datos o una conexión Wifi. Además de estas opciones básicas ofrece la oportunidad de realizar chat en grupos, poder compartir contactos, archivos y ubicaciones.

En resumen, la aplicación Whatsapp tiene características específicas, entre las que se destacan:

- ✓ Recibir y enviar mensajes de texto y de voz.
- ✓ Realizar llamadas y vídeo llamadas a todo el mundo, solo con conexión a Internet.
- ✓ Con el doble check, puedes saber si le llegó el mensaje a tu contacto, y si está en azul, saber que le llegó.

- ✓ La cuenta solo puede estar en un celular, o sea no puedes ingresar desde otro celular de forma simultánea.
- ✓ Comparte estados en tiempo real, pueden ser fotos, videos o gifs.
- ✓ Los chats son cifrados, cuentan con un servicio de privacidad.
- ✓ Puedes acceder desde un Pc.
- ✓ Es gratuita.

WhatsApp en la actualidad es la aplicación de mayor uso en todo el mundo, por su facilidad, flexibilidad y los servicios asociados que provee. La distancia que se ha intentado reducir entre la concepción del mundo desde la perspectiva de muchos docentes (lejanos a las nuevas tecnologías), y la concepción de los jóvenes de hoy (preñados de tecnología), cada vez intenta reducirse, buscando que estos medios aproximen a los dos protagonistas de la escena académica (docentes y estudiantes), de manera que sea el aprendizaje el que emerja como el gran ganador de dicha aproximación. Luhmann, (1996).

La aplicación WhatsApp en el ámbito de los procesos formativos facilita la transferencia de conocimientos e intercambio de experiencias educativas, aunque ella no fue creada con esos fines, es importante reconocer su utilidad para facilitar una comunicación afectiva y útil desde esa dimensión, además de ser un canal de comunicación llamativo, rápido y efectivo por su inmediatez para la enseñanza- aprendizaje de forma virtual. Es por ello que la presencia de esta aplicación, convertida en popular para los internautas, puede ser utilizada por los docentes en diferentes niveles de enseñanza.

Conocer las posibilidades de WhatsApp como parte de las TICS, marca inexorablemente un antes y un después en la práctica educativa. El antes pudiera enfocarse en el uso de medios de enseñanzas tradicionales, que hoy a juicio de los autores, no han sido desplazados, pero si combinados con estas herramientas tecnológicas, como la que es objeto de atención en este trabajo, WhatsApp.

En sentido general, el uso de las TICs requiere de preparación por parte de los docentes y organización previa, lo que algunos autores también consideran como estrategias de enseñanza y aprendizaje, y en ese sentido autores como Díaz y Hernández, (1999, p.23) citado por Rivero et al, (2013), consideran que "En los procesos cognitivos, las estrategias de enseñanza para lograr mejores aprendizajes son: de activación de conocimientos previos, generación de expectativas apropiadas, orientar y mantener la atención, promover la organización de la información a aprender, y para potenciar la conexión (externa) entre los conocimientos previos y la nueva información"

La idea anterior conduce a recordar que, en varios de trabajos consultados sus autores coincidían en considerar a las TICS como un factor que motiva y complementa la participación individual y

colectiva, por lo que se identifican como una estrategia educativa. Según Área et al. (2010), las estrategias y actividades didácticas van en aumento para desarrollar en los estudiantes procesos de búsqueda, análisis y selección de información; y otros procesos de más alto nivel como es la reelaboración, desarrollo y publicación de trabajos, ya sea en forma individual o en equipo, fortaleciendo el trabajo colaborativo.

En este sentido, siguiendo la línea de pensamiento anterior, WhatsApp como aplicación, puede ser considerado un recurso didáctico desarrollador y sobre todo, propicio para establecer una conexión cercana y dinámica entre los propios estudiantes y entre estos, y sus profesores, a la vez que los mismos establecen comunicación otros colegas.

Sin dudas WhatsApp y otras aplicaciones afines, pueden convertirse en recursos didácticos en la Educación Superior, en función de promover la polémica, el pensamiento crítico, desarrollar la creatividad, diagnosticar el nivel de conocimientos acerca de una materia, así como facilitar y estimular el trabajo colaborativo y en equipos, si se toma en cuenta que es posible interactuar a través de grupos que se crean. Siendo así, veamos que ocurrió con el uso de esta aplicación, a partir de los resultados que un grupo de estudiantes y profesores lograron en el escenario de una crisis sanitaria que inmovilizó para siempre vidas humanas, y a otras las dejó en aislamiento social.

Descripción de los resultados.

Corría el año 2020 y el curso escolar se convertiría en diana segura para ser cerrado a causa de la declaración de una extraña enfermedad llamada Covid 19, declarada como pandemia, al no tener distinción alguna con naciones, sexo, raza o edad, la cual devoró sin precedentes muchas vidas humanas.

En ese escenario lleno de confusiones, temores y también de voluntades, comenzaron a moverse pensamientos y propuestas para “salvar” de alguna manera el curso escolar ya comenzado, sin arriesgar la salud de los estudiantes y tampoco de los profesores, por consiguiente, de las familias de todos, dado al nivel de contagios de la enfermedad.

Fue en un consejo pedagógico desarrollado a partir de los departamentos docentes que comenzaron a realizarse propuestas, las que luego fueron evaluadas a través de los profesores que dirigen las diferentes carreras en la institución universitaria. Felizmente una de las propuestas evaluadas y aceptadas, fue precisamente el uso de la aplicación WhatsApp, por los argumentos que en párrafos anteriores aparecen asentados, aunque ella no fuera de uso oficial en las instituciones educativas, al existir plataformas destinadas para interactuar con los estudiantes, tal es el caso del Moodle en el sistema superior de enseñanza en Cuba.

A tenor de lo anterior, la propuesta de la aplicación WhatsApp se convertía en una alternativa bondadosa para el momento, por ser de más fácil acceso para todos los estudiantes, pues en Cuba a una universidad pueden asistir estudiantes de una misma provincia como de otras, también de zonas urbanas como de rurales, y todos deben contar con las mismas posibilidades de acceso a la información en función del proceso de formación del cual forman parte.

A lo anterior se agrega que la comunidad universitaria está integrada no solo por jóvenes estudiantes, sino también por jóvenes profesores que forman parte de un claustro, en el que se une ímpetu y experiencia, en el que los profesores más cercanos al dominio de las tecnologías, impulsan, asesoran y entrenan, a los que han tenido que adaptarse y aprender a convivir en el nuevo escenario infocomunicológico.

Un denominador común unió a noveles y experimentados. El interés por gestionar las vías o métodos más eficaces para comunicarse con los estudiantes, los cuales demuestran dominio de las tecnológicas, presencia del lenguaje digital en sus construcciones mentales, y adaptación a los cambios que suceden con sistematicidad en el mundo digital.

Una vez aceptadas la propuesta del uso de la aplicación WhatsApp en las carreras de Licenciatura en Electricidad, Licenciatura en Lengua Inglesa, Periodismo y Comunicación Social, hacia el interior de esas carreras se realizaron asesoramientos a los profesores que no contaban con todas las habilidades en el uso de la aplicación, mientras que conforme a ello se adaptaban al lenguaje digital los contenidos curriculares de los diferentes programas, de manera que no solo se propiciara la presencia de una avalancha de información, sino que se pudiera aprovechar las posibilidades de interactividad que ofrecen las herramientas de internet.

Posterior a ello de conjunto con los estudiantes se realizaron los diferentes grupos WhatsApp, en los que participaban estudiantes y profesores, administrados por un profesor en cada año, que en este caso es el profesor coordinador del año académico en cada una de las carreras. Fueron discutidas y aprobadas las reglas para el funcionamiento del grupo, apelando para ello a principios éticos para el uso responsable de esta aplicación.

Entre ellos los profesores de cada carrera, también contaron con su propio grupo de WhatsApp, administrado por el responsable de cada carrera, denominación que en Cuba se conoce como Jefe de Carrera, y cuya función es garantizar que se cumplan los objetivos previstos en el modelo del profesional, tanto de forma general como por años, su función es metodológica. Este grupo también permitió que se realizaran actividades científico – metodológicas, lo mismo en los colectivos de año académico, que entre todos los años.

Las experiencias individuales son reveladoras de las posibilidad de desarrollar actividades docentes a través del uso de las tecnologías y de la aplicación WhatsApp, al seguir algunas de ellas:

En el caso de la carrera de Licenciatura en Electricidad, según testimonio de los profesores, ellos antes de la llegada del Covid—19 habían creado grupos de WhatsApp que permitiera el flujo de conocimientos e información entre profesores y alumnos. Durante meses posteriores a la presencia de la enfermedad y al estado de aislamiento, el uso se incrementó para la organización de la docencia y la planificación de actividades relacionadas con la educación en el trabajo.
También fue creado un grupo de trabajo con la aplicación WhatsApp en la cual se aglutinaban los profesores del proyecto "Educación Ambiental de la UHO", con l objetivo de ganar inmediatez en cuanto a la información, intercambio de conocimientos, experiencias, difusión, así como por la posibilidad de crear vínculos más estrechos entre los miembros del grupo. Los resultados al respecto fueron favorables.

En cuanto a la carrera en Lengua Inglesa, profesores y estudiantes decidieron crear grupos de WhatsApp por cada disciplina, asignatura y años, con el objetivo de organizar el trabajo. También lo usan para realizar evaluaciones, como es el caso de la interpretación y traducción, dos habilidades que forman parte de los objetivos establecidos en el diseño curricular, como parte del modelo del profesional. En este caso los estudiantes enviaban sus ejercicios tanto en formato de audio como documentos de Word.

Lengua Inglesa es una carrera que tiene como particularidad la presencia de un año preparatorio o "año cero" como también se le conoce, lo cual implica una atención especializada con respecto a los otros años, pues al concluir este año se define si los estudiantes que ingresaron en ella, pueden continuar en ella o no, en dependencia de las habilidades demostradas en el aprendizaje del idioma. Como alternativa para favorecer a los estudiantes de ese año, los profesores también decidieron crear un grupo de WhatsApp con el objetivo de sistematizar algunos contenidos ya iniciados antes de abandonar las aulas presenciales, así como establecer diálogos interactivos que funcionaran como recursos didácticos, los cual permitiría corregir errores, así como, estimular avances. Todo ello fue importante como entrenamiento para la realización de los ejercicios finales que definen la continuidad o no en la carrera.

Otras de las carreras consultadas fueron las carreras de Periodismo y Comunicación Social, ambas pertenecen a un mismo departamento. En el caso de la carrera de Periodismo, los estudiantes contaban con alguna experiencia en cuanto al uso en la academia de la aplicación WhatsApp. Durante el periodo de prácticas laborales realizadas en diferentes medios de prensa, se producían intercambios y socialización de los trabajos realizados, a través de la aplicación.

WhatsApp según las experiencias reveladas por los propios estudiantes, también les permitió contactar a fuentes de información que no estaban exceptas de confinamiento. Se suma la

recopilación e intercambio de datos para la elaboración de los trabajos periodísticos, predominando el uso de mensajes de audio y chat. La aplicación permitió el dialogo sistemático entre estudiantes y tutores de la práctica laboral, así como profesores de la carrera.

En cuanto al resto de las actividades docentes se provocó un intercambio sistemático de materiales de apoyo a la actividad docente, literatura que lo mismo emanaba de los profesores que de aportes de los propios estudiantes. Fluyó sin dificultad la orientación y evaluación de las evaluaciones en las diferentes disciplinas, en algunos casos fue preciso intercambios en tiempo real, entre estudiantes y profesores. Los estudiantes de la carrera expresaron su motivación con el uso de la aplicación, sobre todo por la conexión directa y afectiva con sus profesores.

En el caso de la carrera de Comunicación Social, la novedad con la plataforma radica en la ejecución del ejercicio final para la conclusión de estudios (Examen de Estado), en el que se insertaron todos los estudiantes, incluido uno de ellos que se encontraba impedido de viajar desde España.

Los profesores de Periodismo y de Comunicación Social trasladaron su escenario de clases habitual al mundo de la educación en línea. Para todos los involucrados constituyó un reto, teniendo en cuenta la actualidad tecnológica, económica, política y social del país, que aún se encuentra en un proceso de alfabetización tecnológica. Sin embargo, encuestas realizadas al claustro demuestran que la mayoría de los docentes (el 87,5%) afirman que, gracias al uso de las nuevas herramientas didácticas, la generalidad de sus estudiantes fue capaces de aprehender los contenidos y realizar correctamente las actividades orientadas (Nápoles et al.,2020)

Las experiencias reveladas en todas las carreras en cuanto al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, demostró que es posible mantener un proceso de formación a distancia, pues ellas actúan como mediadoras y facilitadoras entre todos los actores del proceso docente. Por otra parte, en un escenario tan complejo como el pandémico, permitió que desde el punto afectivo, todos los participantes en los grupos, sintieran el respaldo y apoyo humano de los colegas, compañeros y amigos.

Fue demostrado que el uso alternativo de la aplicación WhatsApp, es un recurso eficiente y productivo para crear un entorno de interacción educativa, que crea las bases para lograr un aprendizaje desarrollador. Así mismo WhatsApp permite establecer una relación más personalizada entre profesor-estudiante; motiva al alumnado a aprender, al mantener una actitud positiva hacia su uso educativo; promueve la participación, incluso del alumnado más retraído o tímido; desarrolla la comunicación escrita y oral. Suárez, (2018).

CONCLUSIONES

1. El teléfono móvil y la aplicación WhatsApp se encuentran presentes en la vida personal y académica de los estudiantes, lo cual permite complementar los procesos de enseñanza—aprendizaje.
2. La mayoría de los estudiantes valoran de forma positiva y aceptan el uso de WhatsApp en el entorno educativo, reconociendo la posibilidad de alcanzar habilidades profesionales y favorecerlos en el estudio individual.
3. Los docentes identifican al WhatsApp como una herramienta provechosa para facilitar el intercambio con sus estudiantes y entre ellos mismos, reconociendo su uso didáctico dentro del proceso docente-educativo.
4. Durante el complejo escenario epidemiológico a causa de la Covid—19 fueron varias las experiencias en diferentes carreras con el uso alternativo del WhatsApp, lo cual facilitó los procesos de interacción comunicativa entre estudiantes y profesores en virtud del desarrollo de la docencia, además de garantizarse el cumplimiento de los ejercicios de culminación de estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Área, M. (2009). Introducción a la Tecnología Educativa. Manual Electrónico [en línea]. Disponible en: http://www.oei.es/noticias/spip.php?article4258.

Díaz, F y Hernández, G. (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: Red Escolar ilce [en línea]. Disponible en: http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/estrate.pdf

Guzmán, T. (2008). Las tecnologías de la información y la comunicación en la Universidad Autónoma de Querétaro: propuesta estratégica para su integración. Tesis de Doctorado. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. En https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8937/TESIS_TGF.pdf?sequence=1 >

Luhmann, N. (1996). Teoría de la sociedad y pedagogía. Buenos Aires: editorial Oniro.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,2013). Directrices de la UNESCO para las políticas de aprendizaje móvil. París: UNESCO. http://www.unesco.org/new/fileadmin/images/UNESCO_Policy_Guidelines Mobile_Learning_S.pdf

Suárez, B. (2018). Whatsapp: su uso educativo, ventajas y desventajas. Disponible en Rivero, Gómez, Abrego. 2013. Tecnologías educativas y estrategias didácticas: criterios de selección. Disponible en: Revista Educación y Tecnología, N°3.

Tejada, J. (1999) Nuevas Tecnologías y educación: consideraciones psicopedagógicas para su selección, diseño y aplicación, Comunicación y Pedagogía, (en prensa)

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ANTE UN PROCESO DE CAMBIO.

AUTORES

Ana Leticia Rosado Cervera[88]

Olivia Jiménez Diez[89]

Jenifer Mul Encalada[90]

RESUMEN.

Este documento contiene el diagnóstico organizacional de una empresa comercializadora de productos de derivados lácteos, carnes frías y embutidos. El objetivo fue diagnosticar la situación en la que se encontró la empresa, a fin de detectar los factores que dieron origen a la pérdida de competitividad por la que actualmente transita, y que ha provocado que se enfrente a un proceso de cambio forzado por las presiones del mercado en el que está inmersa. Como resultado del diagnóstico se recomienda en primera instancia la definición y comunicación de la planeación estratégica de la empresa. En segunda instancia, entender que capacitar y retribuir correctamente al personal, es una inversión y no un gasto, y que de esta manera se promueve la mejora del clima laboral; y en tercera instancia, considerar la innovación de productos, reorientar sus esfuerzos comerciales y mejorar sus procesos internos, a fin de incrementar el valor transmitido a los clientes.

Palabras claves: diagnóstico organizacional, competitividad y transferencia de valor.

SUMMARY.

This document contains the organizational diagnosis of a company that markets dairy products, hams, and sausages. The objective was to diagnose the situation in which the company was, to detect the factors that provoked the loss of competitiveness, which has caused it to face a process of change forced by the pressures of the market in which it is immersed. As a result of the diagnosis, the definition and communication of the strategic planning of the company is recommended in the first instance. In the second instance, understand that training and remunerating staff correctly is an investment and not an expense, and that in this way the improvement of the working environment is promoted; and thirdly, consider product innovation, refocus its business efforts and improve its internal processes, to increase the value transmitted to customers.

[88] Licenciada - Universidad Autónoma de Yucatán / México / ana.rosadocervera@gmail.com
[89] Doctora - Universidad Autónoma de Yucatán / México / jdiez@correo.uady.mx
[90] Doctora - Universidad Autónoma de Yucatán / México / jeni.mul@correo.uady.mx

Key words: organizational diagnosis, competitiveness and value transfer

INTRODUCCIÓN.

Este documento contiene el diagnóstico organizacional de una empresa comercializadora de productos de derivados lácteos, carnes frías y embutidos, como parte del análisis se describen las complicaciones a las que se enfrenta al participar en un mercado competitivo y cambiante, donde la tecnología, comodidad y rapidez son características que cada vez marcan la decisión de compra del mayor número de consumidores.

El objetivo principal de este documento fue diagnosticar la situación en la que se encontró la empresa, a fin de detectar los factores que dieron origen a la pérdida de competitividad por la que actualmente transita, y que ha provocado que se enfrente a un proceso de cambio forzado por las presiones del mercado en el que está inmersa, con la finalidad de plantear medidas correctivas orientadas a la obtención del desarrollo requerido. Lo anterior reforzaría la utilización de las herramientas de diagnóstico organizacional como instrumentos para lograr competitividad, que asegure la supervivencia de la empresa.

Para fines de confidencialidad no se presenta el nombre real de la empresa sujeto de estudio. En adelante, la empresa recibirá el nombre de “Distribuidora de derivados lácteos de origen local con alcance regional,” y dentro del documento será mencionada o se hará referencia a ella como Distribuidora Láctea.

Revisión de Literatura.

Múltiples autores han escrito respecto del diagnóstico organizacional, algunos dirigidos a una especialidad y otros enfocándolo a la generalidad de la investigación independiente del ramo en que sea éste aplicado. El diagnóstico implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron. Lo anterior se verifica a través de las siguientes definiciones.

“Un diagnóstico, entonces, es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Es, en síntesis, una investigación sobre lo individual”. (Restrepo,1992, p.83).

Andrade de Souza (1968, p.28), define el diagnóstico como: "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones".

El análisis de la empresa Distribuidora Láctea se realizó a través de la evaluación integral. De acuerdo con Jack Fleitman (1994), La definición de evaluación integral la podemos explicar de la siguiente manera:

Es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos dentro de las empresas y de las empresas con su entorno, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de observación y apoyo, para mejorar los niveles de efectividad y productividad de las empresas".

Los beneficios de esta evaluación pueden ser identificados en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la obtención de los objetivos generales de la empresa.

La metodología de ejecución de Jack Fleitman (1994) está formada por 6 etapas que se presentan en la siguiente tabla 1. El análisis de la situación comercial de la empresa está basado en dicho modelo de evaluación integral.

Tabla 1. Metodología de Ejecución modelo de evaluación integral.

	Etapa	Informes y programas
1	Análisis Preliminar	Propuesta inicial y programa general
2	Revisión Integral	Diagnóstico general y programas específicos
3	Evaluación específica	Diagnóstico específico por área evaluada
4	Opiniones y recomendaciones	Informe final e informe ejecutivo
5	Programa de implantación de recomendaciones	Informe de avance de implantación de recomendaciones
6	Evaluación de las mejoras obtenidas	Informe de resultados y beneficios

Fuente: Fleitman (1994, p.72).

El concepto de cambio organizacional ha sido abordado por varios autores que visualizaron a las organizaciones como un sistema y para fines de su observación cada estudioso del tema lo plantea como un sistema cerrado o abierto con sus diferentes fuerzas interactuando dentro y fuera de estos sistemas.

Para fines de este estudio se analiza a la organización como un sistema abierto y se toma en cuenta la interacción y constante retroalimentación con el mercado considerando a los terceros interesados o stakeholders, (Freeman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos interesados, según Freeman (1984), deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios, por la relevancia que tiene el conocimiento de los grupos de interés e influencia dentro y en contacto con la organización.

Competitividad es un tema que puede ser visto desde diferentes enfoques. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación "La ventaja competitiva de las naciones" del autor Porter (1991), en donde explica los factores que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas. También, Porter (1991)

señala que las empresas deben de transitar de competir sobre ventajas comparativas hacia ventajas competitivas, es decir en vez de competir por bajo costo (de recursos naturales, producción o mano de obra), pasar a competir sobre ventajas competitivas que surja a partir de procesos y productos innovadores. Para ello se requiere de inversión y esfuerzo hacia la capacitación e innovación tecnológica con el fin de incrementar la productividad.

Ferraz et al (2004) habla de la competitividad vista desde el enfoque empresarial. Una empresa es competitiva si es capaz de diseñar y aplicar estrategias que la lleven a una posición en el mercado sostenida o ampliada dentro del segmento de la industria a la que pertenece. Las estrategias, las competencias, capacidades y en sí todos los esfuerzos de la empresa deben de ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada. Se puede considerar que un sector es competitivo si una proporción alta del valor de producción se origina de las empresas y cumplen con los siguientes 4 elementos:

1. Costos: las organizaciones deben de tener ventaja en materia de costos, es decir el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes que a su vez logra disminuir los costos de los insumos y de distribución.

2. Producto: la empresa debe de contar con diferenciación de productos, sobre todo si se encuentra en el sector de bienes durables. Deben de enfocarse en las estrategias y diseño de comercialización, así como el monitoreo de proveedores para obtener la diferenciación en los productos.

3. Capacidad de respuesta: las empresas apuntan a ciertos nichos de mercado para llegar hasta los consumidores específicos segmentados con ciertos parámetros como el nivel de educación, ingresos entre otros. Se requiere habilidad en la gestión y supervisión para poder responder a los cambios en los consumidores y así obtener buenos resultados.

4. Capacidades tecnológicas sólidas con acceso a continuas actualizaciones.

Método.

Se trata de una investigación cualitativa, a través del estudio de caso. Como herramientas para el análisis de la información de la situación comercial prevaleciente, se utilizan diferentes matrices, como son, la matriz del resumen de análisis de factores estratégicos SFAS (por sus siglas en inglés), formada a su vez por las tablas EFAS (External Factors Analysis Summary, por sus siglas en inglés), e IFAS (Internal Factors Analysis Summary, por sus siglas en inglés), que son un resumen de los factores externos e internos de la organización que deben considerase y que juntas dan soporte a la matriz FODA. Lo anterior se complementa con la definición de segmentos de mercado, a fin de enfocar los esfuerzos comerciales de la empresa, para ello se utiliza las características utilizadas para segmentar el mercado de consumo por Schiffman y Kanuk (2010, con base en Wisenblit, 2008).

Figura 1. Bases para la segmentación del mercado

	Arraigado(a)s en el consumidor	Específico(a)s del consumo
Hechos	*Características personales empíricas* * Datos demográficos: edad, grupos de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, ingreso, educación, ocupación, clase social * Localización geográfica, dirección y datos geodemográficos	*Comportamientos de uso y de compra* * Tasa de uso * Situación/ocasión de uso * Lealtad hacia la marca (el componente conductual) * Datos psicográficos: conductas reales (como los pasatiempos)
Cogniciones	*Personalidad, estilos de vida y valores socioculturales* * Rasgos de la personalidad * Estilos de vida, datos psicográficos y VALS (Valores y Estilo de Vida) * Valores y creencias socioculturales	*Actitudes y preferencias respecto del producto* * Beneficios requeridos * Nivel de involucramiento * Conciencia de las alternativas al producto * Lealtad hacia la marca: compromiso percibido y nivel de relación

Fuente: Schiffman y Kanuk (2010, p.58).

RESULTADOS.

En la Península de Yucatán, la empresa Distribuidora Láctea, se dedica a comercializar a través del canal de autoservicio y bajo una marca propia, productos lácteos que compra de proveedores nacionales y extranjeros que utilizan insumos de la más alta calidad y que aseguran constancia en el sabor y frescura de los productos ofrecidos.

Al manejar una marca propia bajo la cual comercializan los productos que compran en el exterior, la calidad y sabor se convierten en características relevantes del producto, mismas que a lo largo del tiempo han sido adoptadas como un referente para los consumidores de la región que los incluye como parte de su tradición gastronómica.

En la actualidad, Distribuidora Láctea cuenta con un equipo de más de 150 colaboradores (dentro de los cuales se considera la tercerización de transportistas), instalaciones con tecnología funcional, flotilla propia para la distribución en el sureste del país y dos cámaras de proceso para poder entregar el producto en presentaciones personalizadas de acuerdo con las necesidades de cada cliente (se procesa en rebanadas, molido, rallado, etc.).

Al ser distribuidor y no fabricante, Distribuidora Láctea tiene la facilidad de obtener diferentes productos en el mercado mundial y ponerlos a disposición del mercado regional, pues cuenta con convenios establecidos con países como Chile, Argentina, Estados Unidos de Norte América, Holanda y Alemania, adicional a las compras eventuales a distribuidores nacionales reconocidos y los convenios con fabricantes mexicanos para la maquila de las marcas propias.

El producto más fuerte y con el que se ha dado a conocer la empresa es un queso gouda de origen chileno con receta única patentada, del cual se tiene la distribución exclusiva en el sur del país y es

vendido como marca propia. Este fue el primer producto que la empresa Distribuidora Láctea comercializó, por lo tanto, lleva más de 20 años en el mercado manteniendo su constancia en sabor y calidad. Adicionalmente, en el primer trimestre de 2018 se obtuvo la distribución exclusiva de queso holandés tipo Edam bola también para distribución con marca propia, que ya se encuentra disponible en dos cadenas de autoservicio.

El catálogo de productos que actualmente se encuentra disponible para la venta en el autoservicio bajo las marcas propias de Distribuidora Láctea en sus diferentes presentaciones cuenta con diferentes tipos de quesos estos son, los 100% leche, los semianálogos y los análogos o tipo queso. En la actualidad la empresa Distribuidora Láctea, maneja productos que son 100% de leche de vaca, lo cual garantiza su calidad en el 98% de su catálogo de productos (los que no son al 100% de leche tienen la leyenda informativa) que es el siguiente: edam bola madurado, edam bola tierno, parmesano reggianito, manchego, daysi, oaxaca, panela, americano, sopero, entre otros.

Todos estos productos, están disponibles para venta en despacho a granel en el área deli (departamento de salchichonería) en las diferentes cadenas de autoservicio, variando las presentaciones por formato de tienda, ubicación y nivel socio económico de la población cercana (decisión de las cadenas de autoservicio) de cada tienda.

La forma en que los productos llegan a las diferentes tiendas (clientes directos) es a través de la operación de entrega que realiza el área de logística, a cargo del jefe de almacén, que establece las rutas críticas de entregas de producto tanto locales como foráneas, y que requieren necesariamente de una programación y consolidación de las cargas, ya que la empresa cuenta con un solo centro de distribución. Una situación que eleva la complejidad de las entregas y sus rutas críticas es el hecho de manejar productos que requieren mantenerse en refrigeración permanente. También, el área logística, es responsable de contratar empresas fleteras que cuenten con unidades de transporte adecuadas para complementar las rutas de abasto y cumplan con el requerimiento de refrigeración permanente del producto transportado. El trabajo del área de almacén termina cuando la carga se encuentra colocada dentro del cuarto frío del cliente destino. Es en este punto donde inicia la responsabilidad del equipo de promotoría (personal de ventas).

La operación para hacer que el producto llegue al consumidor final requiere un paso adicional al abasto, pues el producto tiene que ser procesado en sitio para la venta a granel. Para esta función, Distribuidora Láctea cuenta con una plantilla de promotores, cuya función es procesar (desempacar, preparar, hacer porciones en rebanadas, colocar papel de grado alimenticio, envolver, etiquetar), empacar, exhibir y vender con la mayor higiene, los productos de la empresa. Estos promotores son los responsables directos de cuidar las fechas de caducidad, la rotación y la correcta exhibición de los productos dentro de las neveras en los puntos de venta. Estas actividades se realizan y son auditadas bajo las especificaciones contenidas en la norma NOM¬251¬SSA1¬ de higiene en el proceso de alimentos.

En la actualidad se distribuye producto a 175 tiendas de autoservicio mismas, que son atendidas por una plantilla de 110 promotores, todos empleados directos de Distribuidora Láctea.

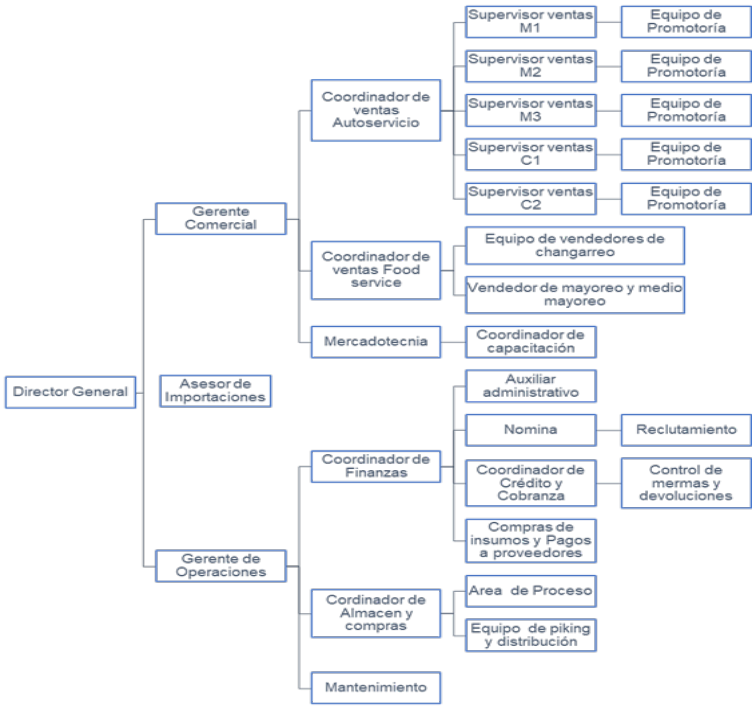
Del análisis del ambiente interno se tiene que la empresa Distribuidora Láctea se encuentra en una etapa de planeación financiera básica pues en los últimos 5 años no manejó un plan concreto o al menos éste solo se encontraba escrito y era ajustado de una manera arbitraria por el director general y de acuerdo con sus intereses personales, este plan se manejaba de forma tácita y no se le daba un seguimiento real.

En el presente, la empresa no cuenta con manuales de operación, descripciones de puestos, y no tiene por escrito los procesos de control que se manejan. Todos los procesos son realizados por personal que tiene al menos 5 años laborando en el corporativo, y ese personal es el que mantiene el conocimiento tácito y el que ha desarrollado los procesos en sus áreas, a base de prueba y error.

La empresa Distribuidora Láctea no cuenta con una misión, visión y valores establecidos que se hayan hecho públicos y sean de conocimiento de los empleados que ahí laboran.

Los valores percibidos por la dirección comercial dentro de la empresa son: honestidad, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo. El organigrama de empresa se presenta a continuación.

Figura 2. Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia (2018).

Del 100% de las ventas anuales a total facturación (sell-in) el 75% se realiza en el autoservicio, siendo éste, el canal con más fuerte carga económica para la empresa. Siendo el autoservicio, el canal más representativo y donde se han presentado los mayores impactos para la empresa, este trabajo se enfoca en los datos asociados a este canal.

Las ventas de autoservicio se dividen en 4 rutas (Mérida 1 (32%): zona norte de la cd de Mérida, Mérida 2 (23%): poniente de Cd. De Mérida, Campeche y Cd. Del Carmen; Mérida 3 (24%): centro y oriente de Yucatán y Chetumal; y Cancún (21%): Cd. De Cancún y Riviera Maya), de estas rutas, la Mérida 1 es la que representa el mayor volumen de venta y está formada por las 34 tiendas ubicadas en la zona norte de la ciudad de Mérida.

Al cierre del mes de abril de 2018, la empresa presenta una pérdida en volumen de ventas acumulada contra periodo igual de año anterior de un 5% en kilos, que equivale a poco más de 12 toneladas de venta menos que el año pasado.

Este es el punto más alarmante para la empresa pues, de acuerdo con lo indicado por el director comercial requiere un incremento en volumen de ventas contra año anterior del 5% como mínimo para que la empresa sea capaz de cubrir sus compromisos sin necesidad de aportaciones de capital de los inversionistas. A principio de año se planteó un objetivo de crecimiento mensual contra año anterior de un 8% en kilos vendidos, este objetivo no solo no se ha alcanzado, sino que se han dejado de atender clientes, factor que ha contribuido a la disminución de volumen.

La empresa cuenta con 3 marcas propias de queso catalogadas en el autoservicio, bajo las cuales comercializa los productos que compran, estas marcas no han sido correctamente explotadas ni diferenciadas. Dos de las tres marcas son casi invisibles al consumidor y bajo estas marcas se ofrece el mismo producto, no tienen diferenciación real físicamente, ni en fórmula, ni en precios.

Del ambiente externo, se puede definir que los grupos de interés relacionados de manera externa con la empresa son los siguientes: clientes y consumidores finales (mercado mexicano y regional), proveedores y movimientos económicos de sus mercados de origen y divisas, y la competencia. Las relaciones más relevantes de la empresa Distribuidora Láctea son con Estados Unidos de Norteamérica y con Chile, mismas que se ven afectadas por lo aranceles y el tipo de cambio que tiene un efecto negativo por encarecimiento del precio de los productos.

Para la mejor comprensión de la situación actual de la empresa, es necesario entender el mercado y el consumidor pues al manejar la distribución de productos a nivel masivo, el volumen es un factor de decisión y de riesgo en todo momento para Distribuidora Láctea, por lo tanto, se describen los factores externos que se han analizado para situar a la empresa en una posición actual.

“En México el consumo de queso es un hábito común, su ingesta per cápita anual es de 2,83 Kg. al año, una cantidad considerablemente menor frente a los 8,02 kg per cápita al año que se consumen

en España, o los más de 20 kg per cápita anuales de Grecia y Francia, esto representa una oportunidad para las queserías mexicanas". (Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, 2012, p.9).

De acuerdo con datos de Servicios de Información Agropecuaria Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2016), "La producción nacional de quesos en 2015 fue de 332 mil 251 toneladas, con un valor en el mercado de 15 mil 350 millones de pesos; nuestro país importa más de cien mil toneladas para satisfacer el abasto nacional, principalmente de Estados Unidos, que participa con 77%; Europa, 7.5%; Holanda, 6.3%; Uruguay, 5.6%; Chile, 4.90% y Nueva Zelanda, 4.70%.

Marco Flavio Delgado Gutiérrez. Presidente del Instituto de la Carne y de la Leche (SIAP, 2016), proyecta que, con la tendencia natural de crecimiento actual, México podría alcanzar un consumo per cápita de cuatro kilos y, con promoción, en cinco años llegar a cinco kilos, y expuso que nuestro país tiene capacidad para producir lo suficiente para cubrir la demanda nacional, dado que cuenta con 60 variedades y alrededor de 200 mil queserías distribuidas en el país.

Las principales variedades de quesos que se producen en el país son: Fresco, 17%; Panela, 15% y Doble Crema, 13%. La participación en la producción de quesos por tipo, de enero a noviembre del 2015, fue Panela 15%, Oaxaca, 6%, Otros, 7%, Doble Crema, 13%, Amarillo, 13%, Manchego, 8%, Fresco 17%, Crema, 9% y Chihuahua, 4%. (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera SIAP, citado en Imagen Agropecuaria Marzo 08, 2016).

Los clientes primarios de Distribuidora Láctea son las cadenas de autoservicio, tiendas de conveniencia y restaurantes. Los principales clientes por cada sector de mercado atendido son: Mayoreo: Dunosusa. Food Service: Grupo Troters, Il piattino, Messinas, Los trompos, Mi viejo molino, Otros Restaurantes. Institucional : ISSTEY. Autoservicio: Grupo Walmart, Chedraui, Soriana, Super aki.

La competencia nacional y la internacional tienen un amplio portafolio de productos y se está posicionando con mayor fuerza en el mercado de la Península de Yucatán. Estos competidores cuentan con recursos económicos y una mezcla de productos innovadores, que les permite realizar campañas publicitarias en medios masivos y estrategias agresivas en punto de venta, dirigidas al mercado objetivo combinando alternativas de empaque atractivas (como el producto empacado al alto vacío en porciones individuales) a precios competitivos y productos de diversa especialidad, como lo es, el queso deslactosado

Competencia en listado de empresas: Sigma, Qualtia, Iassa, Esmeralda, Lyncott, y otras líneas económicas tales como las marcas propias de los autoservicios.

Distribuidora Láctea se encuentra en un proceso de cambio intenso bajo el mando de un equipo joven y con apertura a la tecnología y la innovación, esta nueva dirección persigue el objetivo de adecuarse a las necesidades del mercado actual buscando mantener y/o recuperar su liderazgo.

A continuación, se presenta un extracto de entrevista con el gerente comercial el cual declara que los siguientes indicadores son de alerta.

- "Incremento del dólar en el último año afectando directamente el costo de importación".
- "Falta de información en cuanto a los costos reales de operación y venta de los productos".
- "Al tener algunos clientes subsidiados, después de aplicar los descuentos de las condiciones comerciales, el producto quedaba por debajo del costo de venta, lo que causaba una disminución en las utilidades".
- "Se cuenta con una mala estrategia de manejo de marcas y se ponen a competir 3 marcas a igual calidad y precio".
- "Problemas de abasto en el producto de mayor demanda y alta gama originado por el proveedor".

De acuerdo con la información recabada, se detecta que la fluctuación y el incremento en la cotización del dólar contra la moneda nacional, hacen que el costo del producto sea inestable. Los ajustes y movimientos en el costo del producto merman la utilidad, y las diferencias de costo no son transmitidas al consumidor final a través del precio de venta, sino que son absorbidos por la empresa.

La aparición de nuevos aranceles para la importación de productos provenientes de EE.UU., hace que se tenga que encontrar nuevos proveedores o fabricantes de productos que sustituyan a los que Distribuidora Láctea compra actualmente, y que vende bajo su marca propia.

Otros factores encontrados durante la observación, que deben considerarse y aprovecharse, son las áreas de oportunidad internas de la empresa mismas que se exponen a continuación:

- Falta de procesos definidos y la falta de descripciones de puestos. La carencia de éstos fomenta que las responsabilidades no se deleguen de forma equitativa y gran cantidad de actividades no sean documentadas, por lo que el valor que agregan a la cadena dentro de los procesos no es apreciado.
- Proceso de toma de decisiones. Cualquier decisión que se quiera tomar para un proceso, debe contar con el respaldo, aprobación y autorización de la dirección. El proceso de validación por la dirección para cada una de las decisiones que deben tomarse lleva mucho tiempo y hace mucho más lentos los procesos operativos y los tiempos de respuesta de la empresa.
- Planeación de la demanda y punto de reorden deficientes. La baja eficiencia de este proceso ocasiona que el producto se agote y que el abasto al cliente se retrase por periodos de más de 1

semana, lo que genera pérdida de venta y pérdida de clientes, aunado a picos de compra y de distribución que ponen en aprietos a la estructura logística y generan costos adicionales, que podrían ser evitados, adicional se presentan los costos asociados de venta que pretenden recuperar en un tiempo insuficiente y las ventas que se perdieron por desabasto de producto en el punto de venta.

- Material de empaque. Cuando se rebasa el punto de reorden, el material de empaque se agota y para mantener la venta en cada punto, se tiene que comprar a proveedores externos que lo venden más caro y generan un costo adicional y/o una pérdida de ventas.

Con la información obtenida de la entrevista al director comercial y la observación de los procesos de la empresa, la forma de interacción con el personal interno y externo y con su mercado y clientes, se desarrollan las tablas IFAS y EFAS que se utilizan como herramienta para calificar y priorizar las listas de factores encontrados en la observación. Una vez calificados, los factores más relevantes serán utilizados para elaborar la tabla SFAS, y con toda la información enlistada, se elaboran los cruces que crean la matriz FODA, que permite visualizar con mayor claridad la posición de la empresa.

Tabla 3. Tabla IFAS.

	Factores	**Valor**	**Califica.**	**Cal. Ponde.**	**Comentarios**
	Fortalezas				
F1	Marca líder en Yucatán y Campeche	0.3	5	1.5	Marca reconocida con más de 20 años de presencia y respaldo.
F2	Modelo de logística funcional	0.1	2	0.2	Al ser una empresa de distribución local conoce las complicaciones de la zona desde del origen.
F3	Conocimiento del mercado regional	0.3	3	0.9	Marca desarrollada por yucatecos. Producto con un perfil de sabor adoptado por los yucatecos de acuerdo con las tradiciones y costumbres
F4	Agilidad de reacción ante la diversificación en el merado	0.1	1	0.1	Capacidad de respuesta rápida para adaptarse ante las demandas del mercado. Gracias a la figura de distribuidor
F5	No estacionalidad en el consumo de los productos	0.2	3	0.6	El queso es un producto que se consume de manera rutinaria en los hogares por lo tanto las curvas de demanda no son muy marcadas, incrementando en temporada navideña
	Total fortalezas	1		3.3	
	Factores	**Valor**	**Califica.**	**Cal. Ponde.**	**Comentarios**
	Debilidades				

D1	Altos costos operativos	0.3	5	1.5	El costo más elevado es el de la logística y las rutas de entregas por el arrendamiento de los vehículos y el riesgo pues el producto pasa mucho tiempo en transito
D2	Algunas operaciones de venta con margen negativo	0.1	2	0.2	Se han detectado con algunos clientes, derivado de las condiciones comerciales pactadas
D3	Portafolio de productos corto	0.2	3	0.6	Se están dejando pasar oportunidades de explotar un mercado potencial en crecimiento por la falta de productos innovadores
D4	Falta de un departamento de mercadotecnia e inteligencia comercial	0.2	3	0.6	La empresa requiere un área comercial fortalecida con funciones y responsabilidades definidas y áreas de soporte y apoyo
D6	Carencia en equipos de trabajo productivos	0.2	3	0.6	Las personas trabajan de manera individual por lo que no aportan ni participan.
	Total Debilidades	1		3.5	
	Calif. Total IFAS	**2**		**6.8**	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 4. Tabla EFAS

	Factores	**Valor**	**Califica.**	**Cal. Ponde.**	**Comentarios**
	Oportunidades				
O1	Incremento en el número usuarios y frecuencia de consulta en las redes sociales	0.3	5	1.5	reforzamiento de marca desarrollo de contenido y comunicación con conciencia y enfoque en la calidad
O2	Desarrollo de productos clave como Paquetería en Gouda	0.2	3	0.6	diversificación y acceso al mercado en crecimiento
O3	Consumidores informados sobre el precio y la calidad de los productos lácteos	0.2	3	0.6	Dar información veraz a la gente para que entienda lo que consume, con qué está elaborado, quién lo fabrica, tiempo de vida.
O4	La migración provoca la oportunidad de captar nuevos consumidores	0.3	4	1.2	Derivado del crecimiento del estado, está creciendo la población presentando la oportunidad de adquirir nuevos consumidores
	Total oportunidades	1		3.9	
	Factores	**Valor**	**Califica.**	**Cal. Ponde.**	**Comentarios**
	Amenazas				

A1	Disminución en los ingresos por venta	0.3	5	1.5	mala administración y mal costeo, manejos dudosos
A2	Tipo de cambio fluctuante en operaciones de compraventa	0.2	3	0.6	el dólar con movimiento erráticos desde finales del 2017. afecta a la empresa porque sus productos más fuertes son importación
A3	Crecimiento y posicionamiento de la competencia	0.2	4	0.8	Las marcas nacionales están haciendo fuertes inversiones en publicidad y el mercado está creciendo por lo tanto se pierden oportunidades de captación de nuevos clientes
A4	Fabricantes llegando directamente a clientes	0.3	4	1.2	los fabricantes están llegando de forma directa y compiten contra sus propios distribuidores
		1		4.1	
	Calificación Total EFAS	**2**		**8**	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 5. Tabla SFAS

	Factores	Valor	Calif.	Calif. Pond	Corto plazo	Med plazo	Largo plazo	Comentarios
	FACTORES ESTRATÉGICOS							
F1	Marca líder en Yucatán y Campeche	0.3	5	1.5	X	X	X	Marca reconocida con más de 20 años de presencia y respaldo.
F3	Conocimiento del mercado regional	0.3	3	0.9	X	X		Marca desarrollada por yucatecos. Producto con un perfil de sabor adoptado por los yucatecos de acuerdo con las tradiciones y costumbres.
D3	Portafolio de productos corto	0.2	3	0.6	X			Se están dejando pasar oportunidades de explotar un mercado potencial en crecimiento como son el mercado por la falta de productos innovadores.
D4	Falta de un departamento de mercadotecnia e inteligencia comercial	0.2	3	0.6	X			La empresa requiere un área comercial fortalecida con funciones y responsabilidades definidas y áreas de soporte y apoyo.
O1	Incremento en el número usuarios y frecuencia de consulta en redes sociales	0.3	5	1.5		X	X	Reforzamiento de marca desarrollo de contenido y comunicación con conciencia y enfoque en la calidad.
O4	La migración provoca la oportunidad de	0.3	4	1.2		X	X	Derivado del crecimiento del estado, está creciendo la población presentando la

	captar nuevos consumidores							oportunidad de adquirir nuevos consumidores.
A3	Crecimiento y posicionamiento de la competencia	0.2	4	0.8		X		Reforzamiento de marca desarrollo de contenido y comunicación con conciencia y enfoque en la calidad.
A4	Fabricantes llegando directamente a clientes	0.3	4	1.2	X	X		Los fabricantes están llegando de forma directa y compiten contra sus propios distribuidores.
	CALIFICACIONES TOTALES	**2.1**		**8.3**				

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 6. Matriz FODA.

Fortalezas	**Oportunidades**
Marca líder en Yucatán y Campeche Modelo de logística funcional Conocimiento del mercado regional. No estacionalidad en productos o mercados Equipo joven en la dirección	Incremento en el número usuarios y frecuencia de consulta en las redes sociales Creciente demanda de productos en presentaciones individuales o porciones pequeñas. Consumidores informados sobre el precio y la calidad de los productos lácteos La migración provoca la oportunidad de captar nuevos consumidores
Debilidades	**Amenazas**
Altos costos operativos Portafolio de productos básico Algunas operaciones de venta con margen negativo Desarrollar un departamento de mercadotecnia e inteligencia comercial. Falta de profesionalización de alta dirección. Carencia en equipos de trabajo productivos	Crecimiento y posicionamiento de la competencia. Tipo de cambio fluctuante en operaciones de compraventa. Fabricantes vendiendo de manera directa. Proveedores sin lealtad y/o compromiso. Movilidad laboral. Disminución en los ingresos por venta.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Partiendo del análisis de la matriz FODA y de los cruces de datos, se determinan como prioridad las estrategias de supervivencia y las ofensivas (Tabla. 7). Con esta orientación se hace nuevamente una observación del mercado tomando datos adicionales que complementan la observación inicial.

Tabla 7. Matriz de Estrategias.

Estrategias FO (OFENSIVAS)	**Estrategias FA (DEFENSIVAS)**
Invertir en mercadotecnia y segmentación de mercado	Consolidar a los proveedores y buscar nuevos

Invertir en desarrollo de productos innovadores	Incrementar márgenes de venta
Estrategias DO (REORIENTACIÓN)	**Estrategias DA (SUPERVIVENCIA)**
Eficientar los costos operativos Invertir en ambiente laboral y desarrollo del personal	Desarrollar sistemas de medición, control y seguimiento. Desarrollar nuevas marcas de productos para desarrollar nuevos segmentos de mercado

Fuente: Elaboración propia (2019).

Se define al cliente potencial, como cualquier persona en la península que pueda consumir alimentos lácteos y que tenga acceso a un punto de venta donde se encuentren los productos de Distribuidora Láctea.

Con los criterios antes mencionados y tomando la estadística del INEGI en su censo del cuarto trimestre de 2017 con información de la Península de Yucatán, se agrupa a la población de la siguiente manera:

Tabla 8. Distribución del nivel socioeconómico de los hogares según entidad federativa

Distribución del nivel Socioeconomico de los hogares según entidad federativa								
Entidad	**A/B**	**C+**	**C**	**C-**	**D+**	**D**	**E**	**TOTAL**
Campeche	4%	9%	12%	12%	16%	35%	12%	100%
Quintana Roo	6%	13%	15%	15%	16%	28%	7%	100%
Yucatán	5%	10%	13%	15%	18%	31%	8%	100%
Promedio NSE península	5%	11%	13%	14%	17%	31%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la AMAI (2019).

Tabla 9. Agrupación de segmentos por características del consumidor

Agrupación de Segmentos por Caracteristicas del Consumidor (Península)								
Grupos	**A/B**	**C+**	**C**	**C-**	**D+**	**D**	**E**	**TOTAL**
Best	X	X						16%
Better	X	X	X					29%
Good		X	X	X	X			55%
OPP				X	X	X	X	71%

Fuente: Elaboración propia con base en la AMAI (2019).

Una vez que se han identificado de manera correcta las características de cada tipo de cliente por segmento de mercado y sabiendo que motiva su decisión compra, se presentan los perfiles de comprador ideal de cada segmento de mercado.

Tabla 10. Perfiles de clientes.

BEST
Cliente ideal

© Can Stock Photo

DEMOGRAFÍA
Género: Femenino. **Edad:** 24 a 50 años. **Estado civil:** mayormente casada.
Vivienda: Colonia de clase alta
Vehículos en la casa: mínimo 2 vehículos propios.
Ingreso familiar promedio: de 80mil en adelante

ANTECEDENTES
Descripción.
Entre 1 y 3 hijos
La educación de los hijos es en escuela privada
Características.
Dinámica
Social
Relajada
Responsable
Estudios
Licenciatura y diplomados diversos
Ocupaciones extracurriculares /Afiliaciones/ Hobbies.
Asiste a un Club deportivo / Gimnasio.
Reuniones de amigas y eventos sociales

ROL DE DECISION DE COMPRA
No siempre realiza las compras.
Ella decide que es lo que comerá la familia.
No le gusta que falte nada en casa.
!

Compra buscando calidad y marca de acuerdo a su percepción.
Le gustan los productos gourmet y de importación.
Preferencia.
Compra quesos maduros, semimaduros y frescos, en general alimentos saludables.

PREFERENCIAS
¿Cómo les gusta ser contactados?
Correo electrónico, redes sociales, servicios de mensajería
¿Revisa las opciones de compra como boletines y promociones que recibe vía electrónica?
Si, siempre que le interese algún producto.
¿Compra por internet?
Si, frecuentemente. Le gusta que le lleven las compras a casa.

!

BETTER
Cliente ideal

DEMOGRAFIA
Género: Femenino. **Edad:** 24 a 50 años. **Estado civil:** mayormente casada.
Vivienda: Colonia de clase media alta.
Vehículos en la casa: 2 vehículos propios
Ingreso familiar promedio: entre 40 y 70 mil.

ANTECEDENTES
Descripción
Tiene 2 a 3 hijos.
Trabajo administrativo nivel jefatura o dirección intermedia
La educación de sus hijos es en escuela privada
Características.
Dinámica
Practica
Responsable
Estudios
Licenciatura con postgrado.
Ocupaciones extracurriculares /Afiliaciones/ Hobbies.
Miembro activo en la sociedad de padres de familia de la escuela donde estudian sus hijos (voluntariado).

ROL DE DECISION DE COMPRA
Se encarga de administrar el presupuesto para las compras y el mantenimiento del hogar. Ella decide que es lo que comerá la familia.
Hace compras de resurtido quincenales, no le gusta que falte nada en casa.

Compra buscando calidad y marca.
Aprovecha las ofertas, si el producto le interesa.
Preferencia.
Compra quesos semimaduros y frescos, en general alimentos saludables.

PREFERENCIAS
¿Cómo les gusta ser contactados?
Correo electrónico, redes sociales, servicios de mensajería.
¿Revisa las opciones de compra como boletines y promociones que recibe vía electrónica?
Si, algunas veces busca donde venden el producto físicamente.
¿Compra por internet?
Si, no muy frecuentemente, pero utiliza el pago de servicios

GOOD
Cliente ideal

DEMOGRAFIA
Género: Femenino. **Edad**: 24 a 50 años
Estado civil: indistinto
Vivienda: Colonia de clase media, en ocasiones vivienda multifamiar.
Vehículos en la casa: 1 vehículo propio
Ingreso familiar promedio: entre 20 y 40 mil.

ANTECEDENTES
Descripción
Tiene 2 hijos en promedio.
Trabajo administrativo
La educación de sus hijos es en escuela pública.
Características
Ahorradora
Practica
Dedicada
Estudios
Licenciatura/ carrera trunca.
Ocupaciones extracurriculares /Afiliaciones/ Hobbies.
Tomar café con sus amigas una o 2 veces al mes.

ROL DE DECISION DE COMPRA
Se encarga de administrar el presupuesto para las compras y el mantenimiento del hogar. Ella decide que es lo que comerá la familia.
Hace compras de resurtido semanales
Compra buscando rango de precio y dentro de ese rango selecciona la
!

marca de los productos que va a comprar de acuerdo con su percepción de calidad. Siempre aprovecha las ofertas.

Preferencia.
Compra quesos semimaduros como manchego y Daysi y algunas veces semianalogos.
En general artículos de preparación rápida.

PREFERENCIAS
¿Cómo les gusta ser contactados?
Teléfono, redes sociales, servicios de mensajería
¿Revisa las opciones de compra como boletines y promociones que recibe vía electrónica?
Algunas veces si tiene oportunidad en el trabajo.
¿Compra por internet?
No, siente desconfianza.

OPP
Cliente ideal

DEMOGRAFIA
Género: Femenino. **Edad**: : 24 a 50 años
Estado civil: indistinto, mayormente madres solteras.
Vivienda: Colonia de clase media baja poblado cercano a la ciudad, en ocasiones vivienda multifamiar.
Vehículos en la casa: 1 vehículo en vivienda multifamiliar
Ingreso familiar promedio: entre 10 y 25 mil.

ANTECEDENTES
Descripción
Tiene 1 a 3 hijos
Trabajo Operativo
La educación de sus hijos es en escuela pública.
Características
Ahorradora
Dedicada
Enérgica
Estudios
Carrera trunca /Tecnico
Estudios básicos terminados
Ocupaciones extracurriculares /Afiliaciones/ Hobbies.
No.

ROL DE DECISION DE COMPRA
Se encarga de que los alimentos requeridos para su bebe estén en casa. Solo compra lo necesario.
Hace compras de resurtidos semanales Compra buscando precio cuidando no pasarse de su

presupuesto. Siempre aprovecha las ofertas.

Preferencia.
Compra quesos semianálogos y semiduros como manchego.

PREFERENCIAS
¿Cómo les gusta ser contactados?
teléfono, redes sociales, servicios de mensajería.
¿Revisa las opciones de compra como boletines y promociones que recibe vía electrónica?
Algunas veces si tiene oportunidad en el trabajo.
¿Compra por internet?
No, no tiene créditos.

!

Fuente: Elaboración propia (2019).

CONCLUSIONES.

De acuerdo con el diagnóstico y análisis de la información y tomando como primer indicador de decisión el objetivo general de generar rentabilidad (mencionado en entrevista por el director comercial), la empresa requiere implementar de manera inmediata un plan de acción que permita afrontar el cambio de manera ordenada para obtener resultados exitosos, y que sea percibido como una mejora de adentro hacia afuera en su entorno.

Se requiere trabajar con la alta dirección para desarrollar formalmente misión, visión, valores, manuales de procedimientos y sobre todo asignar y delimitar correctamente responsabilidades para cada puesto de trabajo, es decir, establecer un sistema integral de calidad en cada proceso.

La empresa tiene que hacer un gran esfuerzo para mantener la posición de mercado en que se encuentra, implementando la innovación de productos y mejorando sus procesos.

Es importante cambiar el estilo de liderazgo a uno que sea más amigable con sus colaboradores y trato a proveedores, y desarrollar el sentido de urgencia dentro de la empresa, haciendo notar al personal la relevancia de su contribución a todo el proceso, puesto que la operación nunca debe retrasarse por situaciones que no sean prioridad para completar el ciclo de venta.

Entender que capacitar y retribuir correctamente al personal, es una inversión y no un gasto, y que de esta manera se promueve la mejora del clima laboral.

De acuerdo con la tabla 7, matriz de estrategias, como primer paso se sugiere inversión en mercadotecnia, que segmente el mercado y dé seguimiento a las estrategias sugeridas (estrategia FO). Dentro de esta segmentación, se deben ubicar las marcas que la empresa ya posee en los segmentos masivos descritos, al realizar este movimiento, lo que se espera es una diversificación rápida por precio y se sugiere colocar bajo cada marca, una calidad de producto diferente (estrategia DA).

Al hacerlo de esta manera, el movimiento en el mercado se hará evidente de forma más rápida puesto que las marcas ya están registradas y existen en el piso de venta del cliente. Como consecuencia del movimiento de marcas antes mencionado, haciendo ajustes de precio y modificación de los productos ofrecidos se espera tener cubierta una primera acción para la estrategia que logre incrementar los márgenes de venta (estrategia FA).

Adicional a este paso, se sugiere la revisión de condiciones comerciales sobre las que se maneja la negociación de la empresa actualmente para fijar un costo de los nuevos productos que no afecte las utilidades.

Dentro del seguimiento que debe dar el departamento de mercadotecnia a la estrategia de marca, se sugiere integrar un equipo formal de mercadeo para ejecución en piso de venta dentro de las tiendas de autoservicio, con el objetivo de incrementar la participación de mercado y hacer una reintroducción de marcas de acuerdo con la estrategia planteada.

Como segunda etapa, se propone atacar la estrategia DO: eficiente los costos operativos, haciendo una redistribución de rutas, de tal forma que en lugar de 4 rutas se tengan 6, dos en Yucatán, 1 en Campeche y 3 en Quintano Roo.

Como propuesta de control de operaciones se sugiere, establecer un Método de medición y control de indicadores críticos (Balanced Score Card) para monitorear el funcionamiento del área comercial. Dicho funcionamiento tiene como consecuencia, la cobertura de los objetivos de ventas. La propuesta para este punto sugiere desarrollar un tablero de control de indicadores clave de desempeño y se proponen las variables a observar, alineadas al logro de las estrategias sugeridas y planteadas en forma de acciones medibles. Siempre cuidando el enfoque principal que es generar ingresos. Se proponen las siguientes variables de medición.

Tabla 11. Variables de medición de desempeño.

ESTRATEGIA	PERSPECTIVAS	INDICADORES	METAS	PLANES	RECURSOS	METODO DE MEDICION	PERIODO DE MEDICION
Medición de variabes en conjunto para el plan estrategico MKT / PERFIL DE MARCAS / PERSONAL	FINANCIERA	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	VENTA MENSUAL > 5% VS A.A.	CATALOGACION DE NUEVOS PRODUCTOS PARA NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO	INVERSION EN NUEVOS PROVEDORES	CRECIMIENTO EN KILOS VS AÑO ANTERIOR	ANUAL CON FRECUENCIA DE REVISION MENSUAL
	CLIENTES Y MERCADO	MARCAS REPOSICIONADAS CON CRECIMIENTO	VENTA MENSUAL > 100% VS A.A.	APOYO CON DEGUSTADORES PARA INTRODUCCION DE MERCADO DE ACUERDO A PLAN DE TRABAJO DE TRIMESTRE	INVERSION EN POP Y EQUIPO DE DEGUSTADORES	CRECIMIENTO EN KILOS VS AÑO ANTERIOR EN LAS MARCAS /PRODUCTOS ESPECIFICOS	TRIMESTRAL CON FRECUENCIA DE REVISION SEMANAL
	PROCESOS	ABASTO EFICIENTE	MANTENER UN ABASTO MINIMO DEL 95% TODOS LOS PERIODOS	ORGANIZAR EL ALMACEN PARA OPERAR DE MANERA EFICIENTE	ADQUIRIR UNA PERSONA QUE APOYE EN LA CONSOLIDACION DE RUTAS Y TRATO CON FLETERAS	% DE EFICIENCIA O.C. VS RECHAZOS Y FALTANTES	ANUAL CON FRECUENCIA DE REVISION MENSUAL
	PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	RETENCION DE PERSONAL DE PROMOTORIA	ROTACION EN UN NIVEL MAXIMO DE 3% MENSUAL	TENER UNA PLANTILLA CAPACITADA, MOTIVADA Y CON SENTIDO DE PERTENENCIA	AREA DE CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DE PROMOTORES	NUMERO DE BAJAS VS 100% DE PLANTILLA AUTORIZADA	ANUAL CON FRECUENCIA DE REVISION MENSUAL

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la medida en la que cada una de las variables se acerque al objetivo deseado o sobrepase el desempeño esperado, se creará mayor sinergia y por ende, el mejoramiento de la situación integral

de la empresa será mejor, permitiendo (1) una posición más fuerte en el mercado con respecto a los competidores, de los productos que comercializa y (2) en la percepción que el cliente tiene de sus marcas y productos, al mismo tiempo que (3) el ingreso financiero y los activos no financieros, serán mayores. La mejora en la situación integral de la empresa, a su vez ofrece la ventaja de vislumbrar nuevos horizontes comerciales, para incursionar en nuevos mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Andrade de Souza, T. (Ed.). (1968*). Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*. Sao Paulo, Brasil: Editorial Saraiva.

Fleitman, J. (1994). *Evaluación Integral*. México: McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. México: Pitman.

Ferraz, J. Kupfer, D & Lootty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberación. *Revista de la CEPAL*. https://www.cepal.org/es/publicaciones/10943-competitividad-industrial-brasil-10-anos-despues-la-liberalizacion

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. *El mercado del queso en México.* (agosto, 2012). http://www.ivace.es/Internacional_InformesPublicaciones/Pa%C3%ADses/M%C3%A9xico/M%C3%89XICOQUESOICEX2012_.pdf

Porter, M. (1991). *La Competitividad de la Naciones.* Ed Javier Vergara Editores, Buenos Aires Argentina.

Restrepo, M., y Rubio J. (1992). *Intervenir en la organización.* Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). Bajo consumo de queso en México; oportunidad para queserías artesanales*. Imagen Agropecuaria* (08 de marzo de 2016). http://imagenagropecuaria.com/2016/bajo-consumo-de-queso-en-mexico-oportunidad/

Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera (SIAP,2016). Atlas agroalimentario México. https://www.gob.mx/siap/articulos/atlas-agroalimentario-2016-siap-presenta-los-exitos-del-campo-mexicano

Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2010). *Comportamiento del consumidor*, México: Pearson Educación.

MEDIDAS DE SEGURIDAD EN ALMACENES LOGÍSTICOS

AUTORES:

Rooney Manuel Ríos Ruiz[91]

RESUMEN

En un almacén existen muchas áreas de riesgo que pudieran provocar pérdidas

La primera corresponde a la seguridad del personal, bajo este escenario es importante contar con medidas de seguridad que ayuden a los empleados, proveedores y clientes a mantenerse seguros y evitar accidentes que pudieran resultar fatales.

El segundo es el robo de activos, muy común dentro de los almacenes la recomendaciones pueden ser variadas desde contar con medidas de revisión.

Ambos escenarios impactan a los costos de la empresa y no mantenerlos controlados puede resultar en una pérdida mucho mayor para la empresa.

Un aspecto importante de señalar es que los fenómenos naturales también participan en esta cultura de seguridad en la operación, ya que el riesgo de su ocurrencia en algunas partes es muy alto, pues, de manifestarse, podría impactar en la economía de la empresa y en la economía personal, en el peor de los casos.

Ante ello, se han liberado normativas para controlar, de alguna forma, este riesgo. Un ejemplo de ello son los racks sismorresistentes que se instalan en áreas donde se tiene este tipo de actividad. Chile se encuentra sobre la placa Sudamericana, lo cual genera una acumulación de energía que al ser liberada se transforma en sismo. La empresa de soluciones tecnológicas logísticas Mecalux ha construido numerosos almacenes en Chile. Todos ellos están reforzados y preparados para proteger a los trabajadores y la mercancía frente a los temblores de los terremotos. De esta forma, las empresas invierten para brindar espacios más seguros a sus trabajadores y para proteger su negocio (Mecalux, 2017).

Palabras clave: activos, almacenes, logística

[91] (Licenciatura en Ingeniería Industrial) rmriosru@uaemex.mx Universidad Autónoma del Estado de México

ABSTRACT

In a warehouse there are many risk areas that could cause losses

The first corresponds to the safety of the personnel, under this scenario it is important to have security measures that help employees, suppliers and customers to stay safe and avoid accidents that could be fatal.

The second is the theft of assets, very common within warehouses. The recommendations can be varied from having review measures.

Both scenarios impact the company's costs and not keeping them in check can result in a much greater loss for the company.

An important aspect to note is that natural phenomena also participate in this culture of safety in the operation, since the risk of their occurrence in some parts is very high, since, if they manifest, it could impact the economy of the company and the personal economy, in the worst case.

Given this, regulations have been released to control, in some way, this risk. An example of this are the seismic resistant racks that are installed in areas where this type of activity takes place. Chile is located on the South American plate, which generates an accumulation of energy that, when released, becomes an earthquake. The logistics technology solutions company Mecalux has built numerous warehouses in Chile. All of them are reinforced and prepared to protect workers and merchandise against tremors from earthquakes. In this way, companies invest to provide safer spaces for their workers and to protect their business (Mecalux, 2017).

Keywords: assets, warehouses, logistics

INTRODUCCIÓN

En el contexto académico, tal como en la vida misma, no todas las personas son iguales. Las personas están compuestas por procedencias de origen diferentes.

El personal, considerado individualmente, tendrán preferencias y estilos de trabajo diferentes, pero algunos presentarán limitaciones, independientemente de sus capacidades de adaptación al entorno.

Son personas con disminuciones visuales y físicas, esto disminuye las posibilidades del desempeño.

METODOLOGÍA

Marco teórico

Ningún otro tema a generado más controversia y atención política en la última década del siglo veinte que la ergonomía. ¿Exactamente qué es y por qué ha generado tanto debate? El tema de la ergonomía se aborda como un campo del desempeño humano sino también las razones por la que muchos patrones temen que sea una amenaza a la operación continua de sus negocios.

(ASFAHL, 2010, P.167)

Etimológicamente, el término deriva de las palabras griegas ERGON, que significa trabajo, y NOMOS, que significa ley.

La ergonomía es una ciencia multidisciplinaria que estudia las capacidades y limitaciones físicas y psicológicas humanas. Este cuerpo del conocimiento se puede utilizar para diseñar o modificar el lugar de trabajo, equipo, productos o procedimientos de trabajo con el fin de mejorar el desempeño humano y reducir la probabilidad de lesiones y enfermedades.

(Work-Related Musculoskeletal Disorders, 2002)

Por razones históricas, el término ergonomía se ha utilizado con el mismo sentido que el término factores humanos. La misma disciplina fue nombrada ergonomía en Europa y factores humanos en EUA. Actualmente los dos términos son utilizados indistintamente.

Dentro de esta definición, el objeto de estudio de esta disciplina es el diseño de sistemas en los cuales las personas trabajan.

(Cañas, 2001)

La investigación realizada aplicando los métodos de la ergonomía cognitiva, se ocupa de describir y entender las condiciones en el puesto de trabajo ocupado, así como las técnicas y tecnologías empleadas en la actividad realizada y finalmente, las consecuencias del trabajo para el individuo y para el sistema productivo.

En este tipo de investigación se considera las condiciones de la actividad realizada internas al sujeto y externas a él.

- Condiciones internas al individuo
  - Características antropométricas
  - Edad
  - Sexo
  - Calificación
  - Competencia
  - Etc.

(Leplat, 1985)

- Condiciones externas al individuo:
  - Características físicas o ambientales.
  - Características tecnológicas, imposiciones de los equipos y técnicas utilizadas para realizar la actividad.
  - Características organizativas de la empresa, como tiempo, control de la actividad y división de la tarea.
  - Características socioeconómicas moduladas por la organización.

La actividad realizada por el individuo corresponde a la respuesta que él consigue dar al conjunto de condiciones.

Las consecuencias de la actividad para el sistema se reflejan en la eficiencia con respecto a los fines asignados por la empresa. En el individuo, se refleja en su salud física, mental y en sus expectativas.

La actividad laboral puede aplicarse sobre los objetos, materiales u humanos o a representaciones. Aplicada a las representaciones, la actividad laboral también se denomina trabajo mental, cognoscitivo o intelectual.

Aunque no exista una actividad puramente física o mental, ya que toda acción física está soportada por una acción mental y ésta se concreta a partir de movimientos físicos, es correcto dividir las actividades laborales en predominantemente físicas o mentales.

A partir de esa división inicial, se puede decir que el estudio de los aspectos ergonómicos que pretenden mejorar la interacción física del usuario con el ambiente, con los artefactos que utiliza o con las condiciones de una actividad que realiza, está bajo el epígrafe de la ergonomía física.

(Mondelo, 1994)

De acuerdo a la International Ergonomic Association (IEA) (Asociación Internacional de Ergonomía) la ergonomía es la “Disciplina científica interesada en la comprensión de la interacción entre los seres humanos y los elementos de un sistema; y la profesión que aplica la teoría, los principios, datos y métodos para diseñar, con el objeto de optimizar el bienestar de los seres humanos y el desempeño general del sistema.” Pintor (2016).

Por lo que la ergonomía es una ciencia multidisciplinaria que busca el bienestar entre el trabajador y su desempeño en el puesto de trabajo, así como evitar que se presenten enfermedades y/o accidentes de trabajo para llegar a un confort al realizar las actividades.

Importancia de la Ergonomía

En estos días la ergonomía juega un papel muy importante, debido a que su objetivo es analizar el sistema persona-máquina (P-M) (Ver Fig. 1), el cual consiste en el conjunto de recursos humanos, materiales y organizativos que interactúan dentro de un ambiente determinado (Mondelo, 1994).

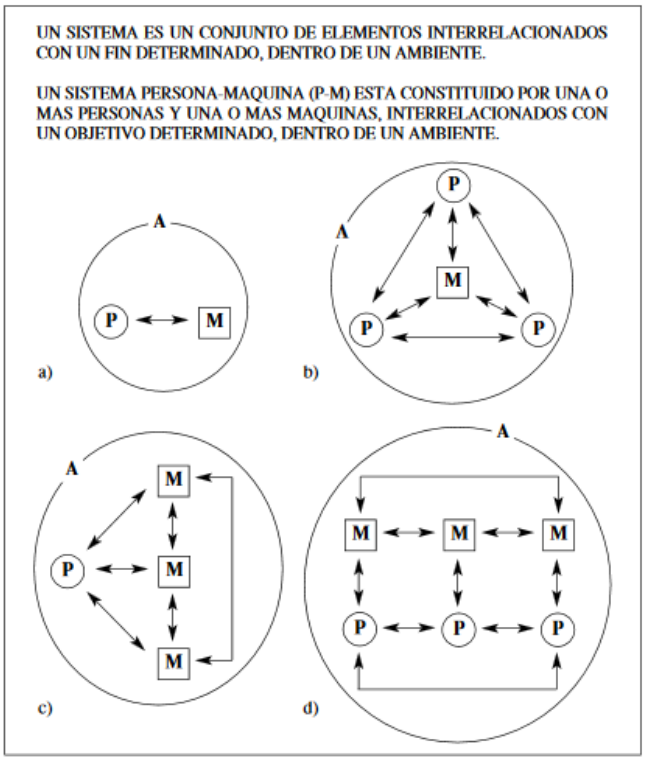


Figura No. 1 Sistema P-M

(Mondelo,1994)

Dentro de los objetivos en los que se enfoca la ergonomía podemos encontrar los siguientes:

- Mejorar la interrelación P-M.
- Controlar el entorno del puesto de trabajo.
- Generar interés por la actividad realizada.
- Definir los límites de actuación de los trabajadores.
- Analizar las limitaciones para evitar los errores entre las interacciones entre el sistema P-M.

Clasificación de la Ergonomía

La ergonomía se divide en Ergonomía Física y Ergonomía Cognitiva.

La ergonomía física se refiere a la estructura musculo esquelética de las personas así como, elementos posturales, biomecánica entre otros. Mientras que la ergonomía cognitiva hace referencia al actuar de las personas. Pintor (2016).

Desde otro punto de vista la ergonomía también se puede clasificar en proactiva y correctiva. La ergonomía proactiva es aquella que está dedicada al diseño de puestos de trabajo, mientras que la ergonomía correctiva se enfoca a la modificación de puestos de trabajo ya existentes. Gil (2005)

Riesgos Ergonómicos

De acuerdo a la National Institute Occupational Safety and Health (NIOSH) Instituto Nacional para la seguridad y salud ocupacional y a la National Academy Sciencess (Academia Nacional de Ciencias) los factores de riesgos físicos relacionados con padecimientos musculo-esqueléticos son:

- Aplicación sostenida o repetida de una fuerza.
- Posturas inadecuadas sostenidas.
- Movimientos rápidos y repetidos.
- Presión de Contacto.
- Vibración.
- Ambientes Fríos.

Los riesgos derivados de la manipulación de cargas pueden ser provocados por condiciones de seguridad o ergonómicas inadecuadas. Los riesgos a los que están expuestos los trabajadores debido a condiciones de seguridad son: contusiones, cortes, heridas, fracturas y quemaduras, mientras que los ocasionados por condiciones ergonómicas pueden provocar fatiga física o lesiones musculo-esqueléticas que pueden provocar un sobreesfuerzo único y son acumulativas. Niebel (2009).

Enfermedades Profesionales

El dolor muscular relacionado con el trabajo se presenta casi siempre en la zona del cuello y los hombros, el antebrazo y de la región lumbar. Aunque es una causa importante de baja laboral, existe una gran confusión en cuanto a la clasificación del dolor y a los criterios diagnósticos específicos.

Cuando se supone que el dolor muscular está relacionado con el trabajo, se puede clasificar en uno de los siguientes trastornos:

- Trastornos profesionales cervico-braquiales (TPC).

- Lesión por tensión de repetición (LTR).
- Trastornos traumáticos acumulados (TTA).
- Síndrome de (lesión por) uso excesivo.
- Trastornos del cuello y de las extremidades superiores relacionados con el trabajo.

Manipulación Manual de Cargas

De acuerdo con el RD 487/1997, entendemos por manipulación manual de cargas cualquier operación de transporte o sujeción de una carga por parte de uno o varios trabajadores, como el levantamiento, la colocación, el empuje, la tracción o el desplazamiento.

Dentro de los métodos que actualmente encontramos para la evaluación de la manipulación manual de cargas encontramos principalmente la ecuación de NIOSH, la metodología MAC, las tablas Liberty Mutual y la metodología REBA entre otros.

Trastornos Musculo-Esqueléticos

Los trastornos musculo-esqueléticos se encuentran entre los problemas más importantes de salud en el trabajo, tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo. Afectan a la calidad de vida de la mayoría de las personas durante toda su vida, y su coste anual es grande (Organización Internacional del trabajo).

La mayor parte de las enfermedades musculo-esqueléticas producen molestias o dolor local y restricción de la movilidad, que pueden obstaculizar el rendimiento normal en el trabajo o en otras tareas de la vida diaria. Casi todas las enfermedades

Musculo-esqueléticas guardan relación con el trabajo, en el sentido de que la actividad física puede agravarlas o provocar síntomas, incluso aunque las enfermedades no hayan sido causadas directamente por el trabajo.

En muchas enfermedades musculo-esqueléticas, la sobrecarga mecánica en el trabajo y en el tiempo libre constituye un factor causal importante. Una sobrecarga brusca, o una carga repetida y mantenida, pueden lesionar diversos tejidos del sistema musculo-esquelético. Por otra parte, un nivel de actividad demasiado bajo puede llevar al deterioro de los músculos, tendones, ligamentos, cartílagos e incluso huesos. Para mantener a estos tejidos en buenas condiciones es necesaria la utilización adecuada del sistema musculo-esquelético.

Desarrollo del tema

¿Que factores de riesgos psicosocial y ergonómicos afectan a los Docentes?

Objetivo general.

Identificar las condiciones del área y los factores de riesgo a los docentes.

Objetivo especifico.

- Identificar las lesiones o molestias de los Docentes.
- Determinar el grado de daño a la salud de los Docentes.

El objeto de estudio se encuentra dentro de una Universidad con 10 años de cumplimiento en la educación.

La universidad se encuentra ubicada en el municipio de Cuautitlán Izcalli, atrás de una zona habitacional.

La universidad cuenta con aproximadamente con # trabajadores administrativos y docentes parte de su trabajo es la recepción de documentación, trámites, responder llamadas y trabajar con computadoras y presentación frente a grupo.

Alcance y diseño de investigación.

Esta investigación involucra solo al personal del área administrativa, de cualquier edad, de cualquier antigüedad y cualquier cargo.

El autor solo contará con la información proporcionada por la universidad, así como, de la colaboración de los trabajadores que acepten participar en la investigación y de la veracidad de la información proporcionada por los sujetos investigados.

El diseño de la investigación se llevará a cabo mediante un estudio de campo observacional descriptiva y transversal.

- Campo. El investigador se trasladará hasta donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, para investigarlo y registrar como se relaciona con sus variables.
- Observacional. Se va redactar todo lo percibido de forma visual sin realizar manipulación alguna de las variables.
- Descriptiva. Se va describir los problemas musculo-esqueléticos relacionados con el proceso actual.
- Transversal. Se llevará a cabo en un periodo específico de tiempo sin considerar aspectos anteriores a dicho periodo.

Universo de estudio y muestra.

Ya que la población es de 30 trabajadores se utilizara el siguiente método estadístico para determinar el número de muestras.

$$n = \frac{NZ^2pq}{[(N-1)E^2] + (Z^2pq)}$$

$$n = \frac{30(1.96)^2(0.5)(0.5)}{[(30-1)0.05^2] + (1.96^2(0.5)(0.5))}$$

$$n = 28$$

Método e instrumento de medición

El método a utilizar es el método de la lista de comprobación de riesgos ergonómicos, con el objetivo de analizar las condiciones de trabajo y la presencia de factores de riesgo ergonómico como posturas viciadas y factores psicosociales, para lo cual, se usará la “lista de identificación inicial de riesgos”.

Por otra parte con el objetivo de identificar y analizar síntomas músculo-esqueléticos en los trabajadores se aplicará el método Kuorinka.

Por último con la finalidad de determinar de manera más específica el riesgo y los desórdenes traumáticos debido a las posturas de trabajo al que están expuestos los trabajadores se hará uso del método ROSA.

Recolección de datos

Para la recolección de datos se hará uso de los siguientes elementos:

1. Cuestionario Nórdico para identificar síntomas de lumbalgia en trabajadores.
2. Checklist propio del método de listas de verificación estrés laboral y ergonómico.
3. Tablas de puntuación del método ROSA

En el estudio realizado 28 profesores fueron evaluados por 782 alumnos (Tabla 1) en 5 áreas, las cuales se enlistan a continuación:

- Planeación didáctica
- Conocimiento de la disciplina
- Atención al alumno
- Preparación didáctica
- Evaluación del alumno

Datos	
Profesores Evaluados	28
Alumnos que evaluaron	782
Promedio Total	9.219

Tabla 3 Datos

De acuerdo con los resultados obtenidos los valores promedio para cada área evaluada se muestran en la tabla 2

Área evaluada	Promedio
Planeación didáctica	9.355
Conocimiento de la disciplina	9.087
Atención al alumno	9.197
Preparación didáctica	9.103
Evaluación del alumno	9.356
Total	9.219

Tabla 4 Promedios por áreas

En la figura 2 se observa el promedio de los 28 profesores por cada área evaluada

Figura 1 Promedios por áreas

En la figura 3. se muestra el promedio de las 5 áreas que obtuvo cada profesor.

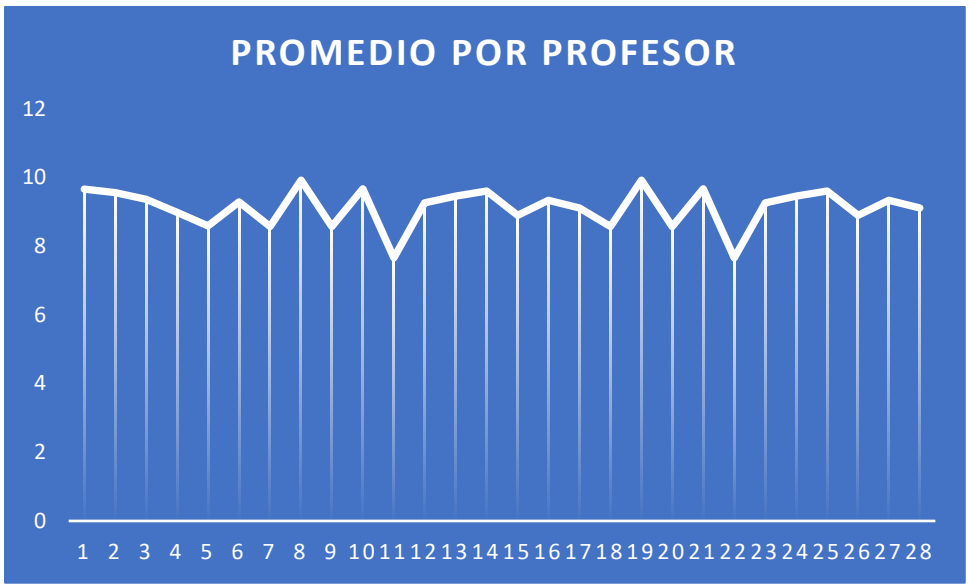


Figura 3 Promedios por profesor

CONCLUSIONES

En el análisis de la información se encontraron problemas musculo esqueléticos debido a las posturas realizadas por los docentes durante su jornada laboral, así como también se puede encontrar la afectación por factores psicosociales o problemas debido a las condiciones interpersonal sin embargo los aspectos no afectan en el desarrollo o desempeño del trabajo de acuerdo a las evaluaciones realizadas a cada profesor.

REFERENCIAS.

NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.

NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades.

NMX-R-025-SCFI-2015, En Igualdad Laboral y No Discriminación.

Enríquez, A. y Sánchez, J. M. (2008). La Norma OHSAS 18001 utilidad y aplicación práctica. España: FC Editorial

Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. (2010). Manual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado dehttp://www.cge.es/PortalCGE/novedades/2011/PRLCGE/2010%20A2/pdfs/cap5-2.pdf

Ojeda, C. (2017). Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.Ciénaga. Recuperado de http://www.infotephvg.edu.co/cienaga/hermesoft/portalIG/home_1/recursos/julio_2017/05072017/manual-sst.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2011). Sistema de Gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. Turín. Recuperado dehttp://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf

Segura, C. E. (2017). Seguridad Industrial Nivel Supervisor. México: Sasit Corporation S.C.

MIGRACION DE RETORNO Y MERCADO DE TRABAJO EN MEXICO A PARTIR DE LA CRISIS MIGRATORIA (2008-2021)

AUTORES:
DRA. ALMA ROSA MUÑOZ JUMILLA[92]
DR. RAFAEL JUAREZ TOLEDO[93]
DR. JUAN JOSE LECHUGA ARIZMENDI[94]

RESUMEN

El tema central que nos ocupa en este trabajo de investigación es el de la migración de retorno en México y la forma en la que ésta impacta a los mercados de trabajo en las diferentes regiones que sirven de destino. Por lo tanto, en este trabajo se consideran una serie de elementos que nos permiten identificar a los migrantes que retornan al país, así como los lugares hacia donde se dirigen; adicionalmente se aborda el problema del empleo en México y la incidencia que tiene el retorno de estos migrantes en el mercado laboral. Con la finalidad de si existe algún tipo de impacto se correlacionan las dos variables objeto de estudio que con la migración de retorno (repatriados) y el mercado de trabajo.

PALABRAS CLAVE

Migración de retorno, Mercado laboral, Reepatriación, Región, Empleo, Desempleo

[92] Dra. en Economía adscrita a la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México, E-mail: almamj@yahoo.com.mx, armunozj@uaemex.mx
[93] Dr. en Ciencias Sociales adscrito a la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México, Email: rjtoledo70@yahoo.com.mx
[94] Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales, adscrito a la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México, E-mail: jjlechugaa@gmail.com

1. Introducción

La migración de retorno hace referencia a un fenómeno cuya presencia se ha acrecentado vigorosamente y adquirido ciertas características y modalidades que no se encontraban presentes en décadas pasadas.

En la actualidad la forma de concebir y abordar el fenómeno migratorio ha cambiado, ello se debe al hecho de que en el mundo entero se experimenta la movilización de grupos enteros de población en ambientes de ida y vuelta, salida y retorno de, y hacia los lugares desde donde alguna vez inició la migración. Es decir, hoy la migración se ha vuelto intensa en todas las fases de su ciclo, en donde derivado de la complejidad que la caracteriza, se ha tratado de tipificarla mediante un patrón de comportamiento reduccionista. Por lo tanto, nos encontramos ante el hecho de que la migración de retorno es tan compleja y vistosa como lo es el mismo acto de emigrar, o el simple tránsito. Esta característica de la migración se debe a que a los elementos convencionales que explicaban la migración se les han agregado una multiplicidad de factores, que han modificado la observación migratoria, como es el caso de la migración que surge por la necesidad de encontrar refugio ya sea por causas de violencia o persecución en el país de origen, así como por eventos de guerra; o por los desastres naturales. También se observa una mayor intolerancia por parte de los gobiernos y de las poblaciones locales que han conducido a acrecentar los procesos de la deportación y/o expulsión en algunas regiones del mundo y, en consecuencia, se ha elevado la repatriación o asimilación (que dan origen a la migración forzosa). Entre el periodo 2008 a 2020 cuando se habían detectado alrededor de 4 millones 193 mil actos de repatriación en los diferentes puntos de encuentro para migrantes mexicanos (SEGOB, 2021). Estas cifras han llamado la atención porque se acompañan de una serie de acciones que se pueden catalogar como inhumanas, discriminatorias y de alta tensión entre los países vecinos.

El problema específico que se aborda está relacionado con los grandes cambios experimentados en la dinámica migratoria a partir de la reconfiguración de los mercados de trabajo en los contextos internacionales, así como la influencia que éstos han tenido en el aceleramiento de los flujos migratorios desde México hacia los Estados Unidos y viceversa durante las últimas décadas. Una primera aproximación al estudio indica que esta problemática se había recrudecido a partir del endurecimiento de las políticas migratorias por parte de los Estados Unidos, que han estado acompañadas por deportaciones crecientes y que salieron a relucir al inicio de la crisis del 2008.

Las peculiaridades que han acompañado al proceso migratorio han intensificado el interés por desarrollar y centrarse en este tipo de temática, derivado del hecho de que el análisis de la migración se encuentra vinculado con otros temas afines en los que existe una estrecha relación como son: las remesas, el empleo, la marginación, la pobreza, el desarrollo, la exclusión social, entre otros.

En función de la problemática existente se propuso como objetivo general llevar a cabo una estimación y valoración de carácter regional de los impactos en el mercado de trabajo mexicano, en función de las repercusiones que la migración de retorno pueda llegar a tener derivado de la diferenciación laboral que existe entre la población trabajadora, así como las presiones en el empleo y los sistemas de contratación que se lleguen a dar por parte del retorno de trabajadores migrantes, asimismo detectar las desigualdades salariales y el efecto sustitución en México.

2. La migración de retorno en el entorno actual

La intención de este apartado es mostrar un panorama sobre el movimiento migratorio reciente que acontece a escala internacional, mismo que se caracteriza por mostrar una dinámica sin precedentes; esta dinámica atiende con la misma intensidad los eventos de salida de personas desde su lugar de origen, así como el retorno. De manera que se observa que a diferencia de las etapas pasadas donde el énfasis sobre los estudios migratorios sucedía en el efecto expulsión y a partir de ahí se analizaban otros aspectos tales como la búsqueda de mejores condiciones laborales, la emisión de remesas, el ciclo económico, la reunificación familiar, entre otros temas; actualmente se han incluido otros factores que han cobrado fuerza para interpretar los datos que arroja la migración, los cuales recaen en dos tipos: el primero de ellos es la migración de retorno (la cual está sucediendo por los eventos de expulsión o deportación desde los países destino). Y el segundo, por aspectos relacionados con desplazamientos forzados por causas de la violencia provocada por situaciones de guerra, por persecuciones políticas, desastres naturales, entre otros.

Cabe destacar que para organizar este apartado se trabajó con los datos provenientes de los informes de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM)[95]. Las características que se presentan permiten entender la existencia de un Nuevo Orden Económico[96]. Dentro de éste, uno de los rasgos más reconocidos es la mayor participación de los países en vías de desarrollo en el acontecer comercial y financiero a nivel mundial, este acelerado crecimiento del volumen del comercio internacional ha roto con el modelo del patrón colonial y, les ha dado una mayor relevancia a las exportaciones de manufacturas desde los países en desarrollo, también tenemos un incremento en la inestabilidad financiera, especialmente desde 1990. En materia de migración, la forma convencional que asumieron los flujos migratorios desde los países pobres hacia los ricos, así como la migración rural hacia las áreas urbanas también se ha modificado. En este sentido los países que

[95] La Organización Internacional para las Migraciones data del año 1951 a consecuencia de los movimientos migratorios posguerra. Su historia se ha relacionado sobre todo con la parte migratoria que representa conflictos de tipo social y humanitario. En la actualidad, se da a conocer como la principal organización internacional que trabaja con los gobiernos y la sociedad civil para promover la comprensión sobre las cuestiones migratorias. La OIM cuenta con 173 Estados Miembros y 8 Estados que gozan del estatuto de observador (OIM, 2022).

[96] **El Nuevo Orden Económico Internacional** se **caracteriza** por una presencia a nivel general de transnacionales, crisis ecológica mundial, revolución informática, nueva división internacional del trabajo y una nueva forma de dirigir las economías.

antes eran totalmente expulsores de población quedan ahora como posibles asimiladores de otras poblaciones o como países de tránsito.

3. La política migratoria estadounidense y de repatriación de México

El proceso migratorio de mexicanos hacia los Estados Unidos ha creado una serie de programas con la intención de garantizar en parte, el mejor traslado de la población mexicana que decide transitar hacia el país vecino. Asimismo, busca apoyar a los mexicanos en el exterior ciertas condiciones favorables ya sea durante el traslado, o en la permanencia temporal en el país o en su reinserción.

El marco legal que contempla a la repatriación como un derecho se encuentra en la Ley General de Población, la cual se toma como el elemento que promueve la estabilidad en la dinámica demográfica, misma que atiende un proceso histórico que ha acompañado la evolución de México como país[97].

En el caso específico de la repatriación, ésta había permanecido suavizada y poco tratada, de hecho, en la primera fase de vida de la Ley hubo una orientación a promover el crecimiento de la población en México, por ello la Ley trató fuertemente el fomento del crecimiento natural de la población, así como la inmigración y el retorno de mexicanos en el exterior. El tema migratorio fue colocado en un ambiente de seguridad nacional, así el artículo tercero, numeral VIII se colocó: *VIII.- Restringir la emigración de nacionales cuando el interés nacional así lo exija* (DOF, 1936 en SEGOB, 2022), cláusula que fue derogada en la reforma de 1974.

Con el paso de los años la Ley ha experimentado una serie de transformaciones que fueron obligadas dada la evolución de la dinámica de población caracterizada por el aumento de la población mexicana y su distribución por todo el territorio. Por el lado migratorio también se han dado cambios en la manera de dar trato a la condición migratoria, tanto para extranjeros como para nacionales.

En primer lugar, la actual Ley contempla que la repatriación se refiere a *los emigrantes nacionales que regresan al país* (DOF, 2018 en diputados, 2022), anteriormente la condición de repatriación se entendía bajo un criterio temporal de permanencia por dos años en el extranjero.

Otro componente importante que la Ley original no contemplaba es la indicación de una repatriación segura, digna y ordenada. Entre otras cosas actualmente se atiende el trato no discriminatorio, el derecho a disponer de agua y alimentos durante el proceso de retorno, disponer en todo momento

[97] La Ley General de Población data del año 1936, y a partir de entonces ha experimentado una serie de adecuaciones resultado de los cambios que ha presentado la dinámica de población. Las modificaciones de Ley que se reconocen como las más sobresalientes fueron dadas en 1974, 1990 y 1992, siendo la última modificación la del año 2018. La intención de la Ley se escribe en su artículo 1: *Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de observancia general en la República. Su objeto es regular los fenómenos que afectan a la población en cuanto a su volumen, estructura, dinámica y distribución en el territorio nacional, con el fin de lograr que participe justa y equitativamente de los beneficios del desarrollo económico y social*. (DOF, 1936 en SEGOB, 2022).

de los servicios de telecomunicaciones y la garantía de la preservación de la unidad familiar. Junto con esta ha evolucionado el argumento hacia una política que también contempla el tránsito de personas, como lo es el caso centroamericano.

4. Panorama de la migración de retorno por entidad federativa

Con el paso del tiempo la dinámica migratoria en la frontera sur de los Estados Unidos, o frontera norte para México, se ha modificado. Convencionalmente, la manera de observar la migración entre estos dos países se había identificado con un sentido económico, ligado a la evolución de los ciclos productivos de los EEUU y la generación de una serie de acuerdos laborales para el traspaso de mexicanos para crear un complemento a la fuerza de trabajo de ese país. En México, el análisis se centró en el ritmo que tomaron las remesas de divisas al grado de llegar a ser uno de los soportes para sostener la economía nacional.

Cuadro 2. Eventos de repatriación por género (2010 – 2020)

Año	Hombres	Participación%	Mujeres	Participación%	Total*	Variación anual
2008	469,398	81.24	74345	12.87	577,826	-
2009	505,545	84.07	69795	11.61	601,356	4.07
2010	418,624	89.21	50,644	10.79	469,268	-21.97
2011	364,454	89.89	41,003	10.11	405,457	-13.60
2012	332,920	90.10	36,572	9.90	369,492	-8.87
2013	301,047	90.44	31,818	9.56	332,865	-9.91
2014	218,339	89.78	24,857	10.22	243,196	-26.94
2015	186,161	89.76	21,237	10.24	207,398	-14.72
2016	197,002	89.59	22,903	10.41	219,905	6.03
2017	152,218	91.11	14,846	8.89	167,064	-24.03
2018	185,299	90.98	18,370	9.02	203,669	21.91
2019	190,788	90.31	20,470	9.69	211,258	3.73
2020	167,257	90.69	17,166	9.31	184,423	-12.70
2021	199963	88.0	25992	11.50	225955	22.53
Total	3,888,995		4704,017		4,419,111	

Fuente: Elaboración propia con base en Segob (2021 y varios años)
*Los datos registran eventos de repatriación por año, cabe la posibilidad de que una persona haya sido registrada en dos o más ocasiones.

El llamado a las poblaciones mencionadas para no buscar ingresar a Estados Unidos ha sido severo; se ha dado mediante un mayor patrullaje fronterizo, el levantamiento de mallas o muros, la eliminación de programas de protección al migrante, la criminalización de la migración ya sea para el migrante mismo, o para aquellos que brinden ayuda para en su traslado, etc. Con todo esto, la presión para la población migrante, sobre todo en condición de ilegalidad, ha provocado una masificación de retornados, voluntarios y no voluntarios.

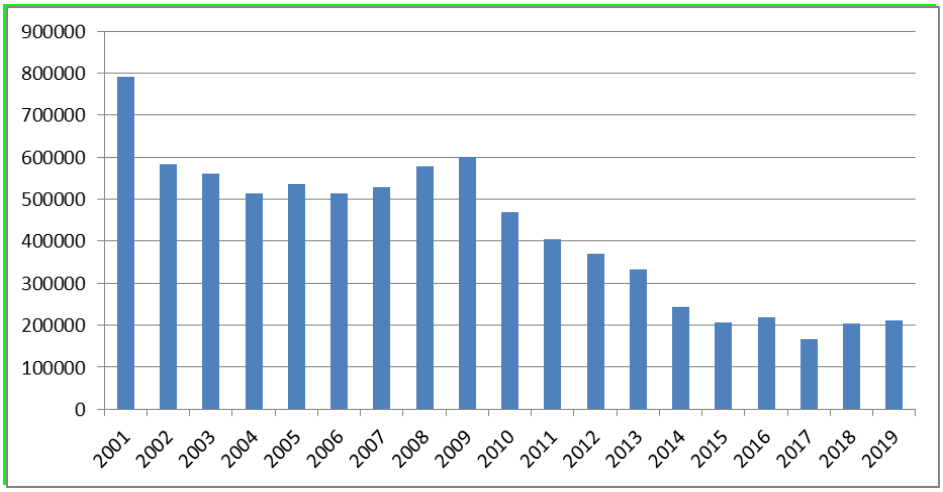
En el cuadro 2, que se muestra a continuación, el número de eventos de repatriación de mexicanos, desde los Estados Unidos de Norteamérica. Por razones de la tradición migratoria mexicana al país vecino del norte, el mayor porcentaje corresponde a la población masculina y en menor medida a la población femenina. Es notorio que los porcentajes de participación se han ido modificando cada vez menos mujeres son repatriadas en proporción de los varones.

Se puede observar que los mayores niveles de repatriación estuvieron dados en el periodo que comprende los años 2008 a 2010, quizás por el hecho de haber sido los años de mayor intensidad en la crisis económica. Posteriormente, la tendencia de las repatriaciones ha sido la disminución

gradual respecto a la participación de cada año en el dato total de retornos. La participación masculina es la más notoria con un nivel promedio del 90% en Cada año, en tanto que la presencia femenina en la repatriación ha permanecido en un nivel promedio del 10%[98] .

Asimismo, en la figura 1, se observa que los eventos de repatriación han tenido un comportamiento irregular, lo cual obedece a diferentes acontecimientos dentro de los
Estados Unidos de Norteamérica, como lo fueron los ataques a las Torres Gemelas en 2001, la crisis económica en 2008, la elección presidencial en 2016, y obviamente la puesta en marcha de las reformas de ley que atienden a la migración. Dentro del presentado se observa una tendencia a la disminución de las repatriaciones que tocaron su punto más bajo en el año 2017, pero para los años subsecuentes existe una ligera tendencia al alza. La suma total de repatriaciones entre 2001 y 2019 superó la cifra de los 8 millones 300 mil eventos.

Figura 1. Eventos de repatriación de mexicanos desde los EEUU (2007 a 2019)



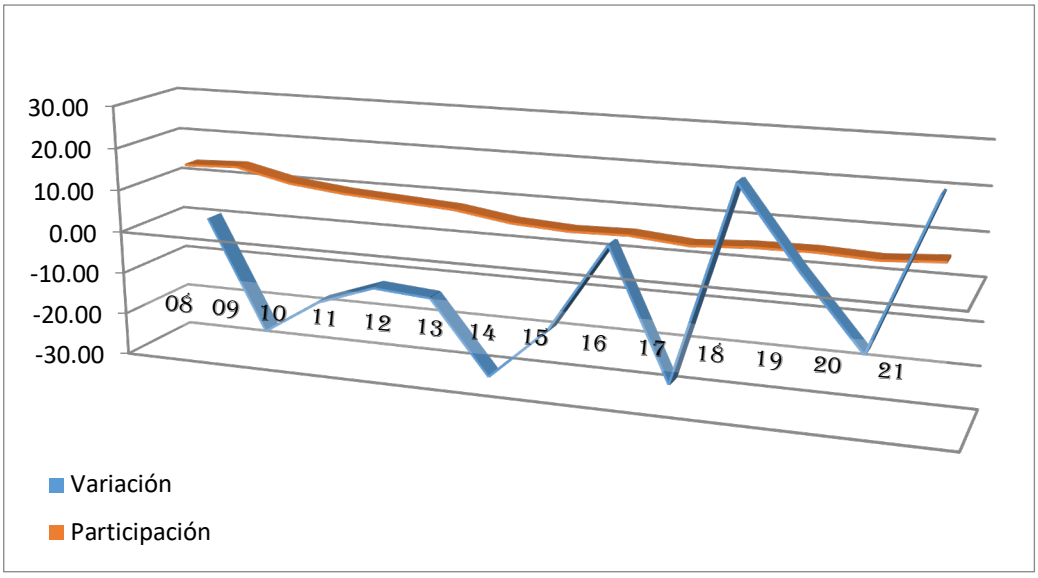
Fuente: SEGOB (2020 y varios años)
Nota: una persona puede ser repatriada más de una vez en el año.

Consecuentemente, en la figura 2, se han colocado las tendencias porcentuales de las repatriaciones. La línea que representa la variación porcentual de los eventos de repatriación respecto a su correspondiente año anterior muestra la irregularidad que existe en los niveles de la

[98] Algunos hechos que se pueden observar desde los datos migratorios de los boletines del SEGOB son los siguientes: el incremento de repatriaciones de menores que entre 2008 a 2019 había registrado una presencia promedio del 5% del total de repatriaciones en cada año. Para 2020 el registro fue de casi 7% y para 2021 fue de poco más del 10%. Otro dato que comienza a denotarse es el registro de repatriaciones desde Canadá, con números aún pequeños pero crecientes.

migración de retorno. De tal manera que se pueden detectar una serie de altibajos que por periodos se reflejan en disminuciones considerables como lo es en el periodo comprendido entre los años 2010 a 2015. Seguido de un año de crecimiento e inmediatamente una caída en el nivel de repatriaciones. Destaca el caso del periodo del confinamiento en 2020 que estuvo marcado por una clara disminución de las repatriaciones, situación que para el año 2021 se revirtió. Dicha situación coincide con algunos eventos como los son las campañas presidenciales en los Estados Unidos, ajustes y aprobaciones de las leyes migratorias, los ciclos productivos, entre otros.

Figura 2. Variación y participación porcentuales de eventos de repatriación por año (2008 – 2021)



Fuente: Elaboración propia con base en Segob (2021 y varios años)

La línea que muestra la participación de las repatriaciones de cada año en el total del periodo mostrado en el cuadro 1, muestra con claridad la tendencia negativa de tales eventos. Considerando los años 2008 y 2009 como los de mayor nivel en la repatriación, se puede observar que, a partir de entonces, en ningún otro año se ha reportado el nivel de repatriación similar o superior. Aunque debe advertirse un ligero repunte a partir de 2017.

Cuadro 3. Datos macro (2019): Emigrantes totales

Año	Hombre	Mujeres	Emigrantes	Repatriaciones

1990	2,358,113	2,037,252	4,395,365	-	-
1995	3,746,879	3,202,418	6,949,297	-	-
2000	5,173,006	4,389,923	9,562,929	-	-
2005	5,877,266	4,940,813	10,818,079	536,767	4.96
2010	6,668,177	5,746,648	12,414,825	469,268	3.78
2015	6,358,316	5,565,783	11,924,099	207,398	1.74
2017	6,909,042	6,055,840	12,964,882	167,064	1.29
2019	6,277,644	5,518,534	11,796,178	211,258	1.79

https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/mexico

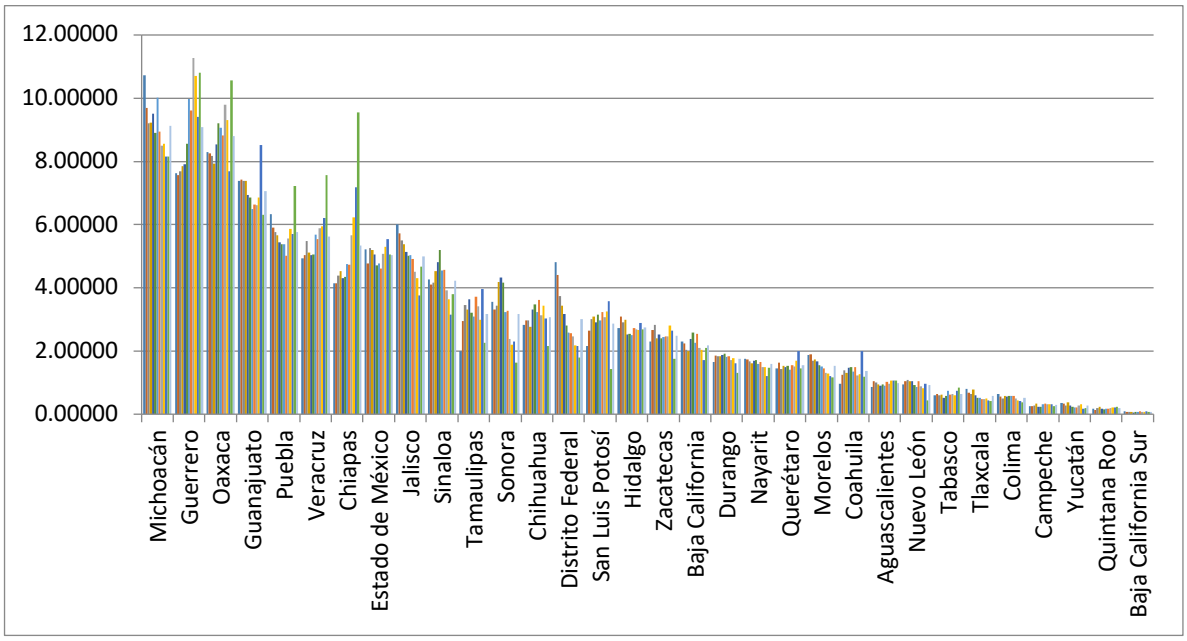
En lo que respecta al total de población emigrante de México 97.40% lo hizo con destino hacia los Estados Unidos de Norteamérica.

El porcentaje de repatriaciones de migrantes mexicanos ha tendido a la disminución, de manera que en términos absolutos la salida de personas que emigran sigue siendo superior a las que retornan, esto también puede explicar el hecho de que las remesas de divisas que llegaron del exterior a México estuvo en franco ascenso; a pesar de las mayores restricciones en las fronteras, la supuesta intensidad de la migración de retorno, la crisis económica y la fase COVID, éstas continuaron al alza conforme con los registros del Banco de México.

La figura 3, nos muestra que la composición de los eventos de repatriación mantiene una regularidad respecto al origen de los migrantes. Una mirada más a fondo a los datos que emite la Secretaría de Gobernación, permite observar que los eventos de repatriación se concentran en 10 entidades de origen de los migrantes: Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Guanajuato, Puebla, Veracruz, Chiapas, Estado de México, Jalisco y Sinaloa. En conjunto, suman entre 60 y 70% del total de las repatriaciones en cada año. Tan solo los cuatro primeros suman el 34% de las repatriaciones totales.

Un segundo grupo abarca 13 entidades federativas las cuales se explican por dos razones: algunas de ellas poseen menor tradición migratoria, mientras que otras corresponden a entidades del norte del país, lo que hace pensar que poseen una ventaja dada su posición geográfica. Se trata de un grupo importante, toda vez que sus márgenes de participación en las repatriaciones abarcan entre 25 y 30% del total de éstas en cada año. En este grupo se encuentran los siguientes estados: Tamaulipas, Sonora, Chihuahua, Distrito Federal, san Luís Potosí, Hidalgo, Zacatecas, Baja california, Durango, Nayarit, Querétaro, Morelos y Chihuahua.

Figura 3. Participación promedio en eventos de repatriación por entidad federativa de origen* (2010 – 2021)



Fuente: SEGOB (2021 y varios años)

5.Condiciones del mercado de trabajo en México

De acuerdo con Recio Et. al. (2006) hay dos temas fundamentales en la relación entre el mercado de trabajo y la migración; en primera instancia, los movimientos migratorios generan variaciones en el volumen total de oferta de la fuerza de trabajo e indican que una perspectiva convencional arrojaría una sensación de exceso de demanda o de oferta según sea la distancia de la oferta laboral respecto a la demanda.

En alusión a la perspectiva de Recio, pero en el sentido que nos ocupa se puede preguntar si la llegada masiva de mexicanos en el retorno a los lugares de origen estará generando un exceso de oferta, lo cual tendería a provocar incidencia en la tasa de desocupación y una latente caída de los salarios. En segunda instancia, generan adicionalmente otra situación, misma que ha sido utilizada para nuestro caso, se trata del hecho de que la población migrante al retornar puede ser factor de sustitución de la mano de obra local o un complemento de esta. En el primer caso, se estaría percibiendo un sentido negativo de la migración de retorno por la gente que ha permanecido en su lugar de origen. Esto provocaría un impacto en la tasa de desempleo, pero habría que observar si éste se manifestase entre la población que retorna o en la población local.

En el otro caso, si la población es complementaria, o pudieran crearse con efectividad los programas de reinserción para los migrantes, sin que se genere conflicto entre las partes, entonces el retorno

será positivo, porque se estarían abarcando los espacios laborales vacantes o por medio de los programas se estuvieran creando puestos de trabajos con cierta exclusividad para esta población.

Otro aspecto abordado por Recio hace referencia a los niveles de educación o de capacitación, un aspecto más de tipo cualitativo.

De acuerdo con Recio los migrantes que llegan a los países destino generalmente no poseen la capacitación o grados de especialización que la demanda de trabajo solicita, por lo cual se tendería a ubicar a esta población en aquellos puestos de trabajo más simples y por ende de menor tamaño en la remuneración, aunque una tendencia sería que la población migrante ocupara puestos de trabajo de menor categoría a su nivel de educación correspondiente

Este enfoque en la perspectiva de la migración de retorno se percibe contrario, lo cual debería ser un aspecto positivo, puesto que la población que retorna lo hace con mejores niveles de educación y más elevada capacitación, esto en teoría debería elevar los niveles conjuntos de desarrollo de los mercados de trabajo, pero ello requiere necesariamente que los lugares tuvieran interés por insertar a los migrantes en el liderazgo de proyectos.

6. Panorama laboral de México

Con la finalidad de poder encontrar explicaciones acerca de las condiciones en que se desenvuelve el mercado de trabajo en México, se ha recurrido a fuentes oficiales para obtener mediante varios indicadores una construcción que tipifique la problemática laboral en México.

Tradicionalmente la tasa de desocupación se ha tomado como el indicador más utilizado, debido a que genera en el público una percepción sobre el ambiente laboral; sin embargo, este indicador por sí mismo no resultaría eficiente para denotar todos los problemas que están presentes en los espacios de trabajo concretos.

En función de lo anterior, se considera que para encontrar explicaciones más profundas, se requiere contemplar un mercado de trabajo con más aristas, las cuales puede girar por un lado, en torno a elementos cuantitativos como son: el número de empleados y desempleados, el tamaño y continuidad del ingreso, prestaciones obtenidas, periodo de duración de los contratos; por el otro, en elementos cualitativos: condición de formalidad e informalidad, niveles de exclusión y discriminación (y dentro de estos una separación en aspectos de género, edad, condición étnica, grado de xenofobia, entre otros).

La precariedad laboral contempla cuatro elementos fundamentales: la inestabilidad en el empleo, la vulnerabilidad, los menores ingresos, y la menor accesibilidad de la población afectada a prestaciones y beneficios sociales (ISTAS, 2022).[99] A continuación se tratará de enfocar los datos desde esta idea como una guía.

Una revisión a los datos sobre la ocupación y el empleo en México se puede obtener de la información proporcionada por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Inegi, 2022).

Cuadro 4. Promedio mensual sobre trabajadores remunerados en salarios mínimos

AÑO	PEA Porcentaje de la Población Total	TSyR	Distribución de la PEA por sector			Distribución del Nivel de ingreso*		
			Primario	Secundario	Terciario	Hasta 3	3 a 5	Más 5
2005	41.11	62.62	14.67	24.21	57.47	53.19	18.93	10.73
2006	41.00	63.47	14.00	24.29	57.69	53.37	17.71	11.68
2007	42.08	63.32	13.23	24.78	57.99	51.11	18.68	11.66
2008	41.58	65.85	14.16	23.27	57.78	52.15	15.89	10.49
2009	42.62	61.85	13.76	22.09	58.87	52.84	16.00	9.22
2010	41.66	66.17	13.71	22.27	58.49	52.98	16.80	8.31
2011	43.53	62.49	13.48	21.68	59.80	52.89	15.68	8.40
2012	43.14	66.70	13.46	23.18	58.38	54.84	14.61	7.95
2013	44.18	64.59	13.20	22.85	59.07	55.22	15.16	7.24
2014	43.56	64.86	12.91	23.30	59.42	57.46	13.38	6.19
2015	43.82	65.88	12.93	23.02	59.58	57.63	13.99	6.12

[99] La precariedad laboral podría contemplarse como un mecanismo que conjunta ambos tipos de factores cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, este no es el tema fundamental dentro del proyecto de investigación, pero su incorporación conceptual a la investigación pretende tener un criterio de análisis sobre el mercado de trabajo y la migración. Toda vez que en ISTAS (2022) se reconoce que es la población inmigrante, no documentada, la que mayoritariamente enfrenta la precarización laboral como resultado del temor a exponerse y ser expulsada del país en el que ahora se encuentra, ante lo cual debe evitar acudir a instancias públicas o privadas de atención a la salud, debe conformarse con empleos de alto riesgo y bajo pago, y aunque este comentario hace alusión al caso de España, bien se puede extrapolar a cualquier otro país.

2016	43.98	66.40	12.93	24.25	58.92	59.25	12.85	5.99
2017	43.98	66.60	12.58	24.75	58.91	61.20	11.99	4.03
2018	44.61	66.59	11.59	25.02	59.53	59.83	12.17	4.33
2019	45.70	66.37	11.59	23.89	61.08	66.83	8.65	3.49
2020-I	45.34	67.56	10.89	24.30	61.30	72.01	6.96	3.06

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) Enero-2005 a Marzo-2020.

Una mirada con más detalle a las cifras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) para el 2020, permite observar los aspectos cualitativos, por ejemplo, la amplitud del desempleo se localiza en la población juvenil de 20 a 29 años, para un nivel de 40 por ciento; seguido de la población con una edad de los 30 a 49 años, con 37%. La mayor tasa de desempleo se encuentra en el grupo con instrucción de nivel secundario con 35 por ciento, pero es notoria la tendencia al desempleo del sector que posee estudios superiores, 28 por ciento del total de la PEA. Por último, destaca el hecho de que el ingreso promedio nacional para la población ocupada es de 6 mil 500 pesos.

7. Regionalización laboral

Para la obtención de las cifras a través de las cuales se describe el comportamiento del mercado de trabajo, por entidad federativa, se recurrió a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, de tal manera que hizo posible crear una serie estadística que contiene datos de diferentes indicadores como, por ejemplo, de la Población Económicamente Activa (PEA), así como

de los niveles de ocupación y desocupación, esta serie cubre varios años[100]. Adicionalmente, se utilizaron los cinco indicadores que denotan la calidad en la ocupación y el acceso al empleo por

Años	Tasa de desocupación	Tasa de subocupación	TCCO	TOSI1	Trabajadores S/prestaciones
2005	2.77	5.44	13.50	28.49	38.72
2006	3.32	6.85	12.13	26.93	37.31
2007	3.11	6.27	10.93	27.83	36.82
2008	4.32	7.77	10.78	26.08	38.81
2009	4.73	8.80	11.51	28.88	38.78
2010	4.94	6.96	11.28	27.37	40.11
2011	4.51	8.24	11.28	29.27	38.69
2012	4.40	7.56	11.80	27.67	38.36
2013	4.27	7.49	11.62	28.26	37.59
2014	3.76	7.64	11.95	28.28	36.90
2015	3.96	7.64	12.29	27.78	37.01
2016	3.37	6.04	12.88	26.66	34.88
2017	3.13	6.38	16.38	26.57	35.55
2018	3.36	6.49	15.16	27.33	35.36
2019	2.91	6.94	18.74	27.24	35.62
2020-I	2.91	9.06	23.09	26.95	34.81

estado, información que también fue proporcionada por el INEGI (2019a), cuyas descripciones se presentan a continuación (INEGI, 2019c):

Cuadro 9. Condiciones del Mercado Laboral en México, (2205-2020)

https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENEU, Inegi, 2019c
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) Enero-2005 a Marzo-2020.

Con respecto al mercado laboral en México, éste se distingue por las grandes desigualdades que existen entre las entidades federativas del país. Cuando la información se maneja a nivel agregado; es decir, con un enfoque nacional o promedio existe cierta sensación de estabilidad; sin embargo, al

[100] Cabe hacer mención que la matriz final para las explicaciones sobre las figuras aquí presentadas corresponde a los datos del año 2019.

considerar la tasa de desempleo como un primer indicador filtro se aprecia que después del periodo 2008 a 2013, la tendencia de esta tasa ha sido hacia la baja, ya que de presentar 4.5% anual se redujo a un 3% de desempleo abierto. Asimismo, en la escala estatal se hace manifiesto que otros indicadores denotan cierta alteración en la presión laboral, la cual se caracteriza por las malas condiciones en los tipos de contratación, la escalada de la informalidad, la fuerte carencia de servicios de salud y carencia de prestaciones de Ley. Así que si se busca una interpretación integral desde la problemática existente en el empleo (con datos 2018 y 2019) se observan los enormes contrastes y desigualdad entre las entidades federativas.

Consecuentemente, mientras que la tasa de desocupación ha tendido a la disminución, la tasa de subocupación se ha elevado de un 5 a un 7% antes del 2008, aunque en el primer trimestre del año 2021 fue del 9%. Otro indicador que denota la problemática en cuanto a la calidad del empleo es el incremento en la tasa de condiciones críticas del empleo que para el mismo periodo pasó de un nivel promedio del 11% al 23.1%. Por último, tenemos dos indicadores que no han variado en su condición; aunque se pueden evaluar por entidades, ya que muestran la incapacidad del mercado laboral nacional para absorber la mano de obra y crear un ambiente propicio para el desempeño laboral, en este caso se trata de la tasa de ocupación en el sector informal y el Porcentaje de Trabajadores Remunerados sin acceso a Prestaciones de Ley, los cuales incluso muestran una ligera reducción en su intensidad ubicándose en niveles de casi 27% y cerca de 35%, respectivamente.

Lo anterior significa que, si bien los empleos en México se declaran existentes o en otras palabras la población en edad de trabajar que declara no poseer empleo es baja, en su mayoría los empleos existentes se encuentran en condiciones de precariedad y fuera de los criterios de mejoría en la calidad, pues entre 70 y hasta 80% de la población que tiene un empleo se ubica en una situación donde hay carencia de prestaciones y subocupación.

El indicador de problemática laboral por sí mismo denota la alta presión existente en el mercado de trabajo en México para lo cual es necesario echar mano de los datos por entidad federativa.

8. Impacto de la migración de retorno en los mercados de trabajo regionales en México

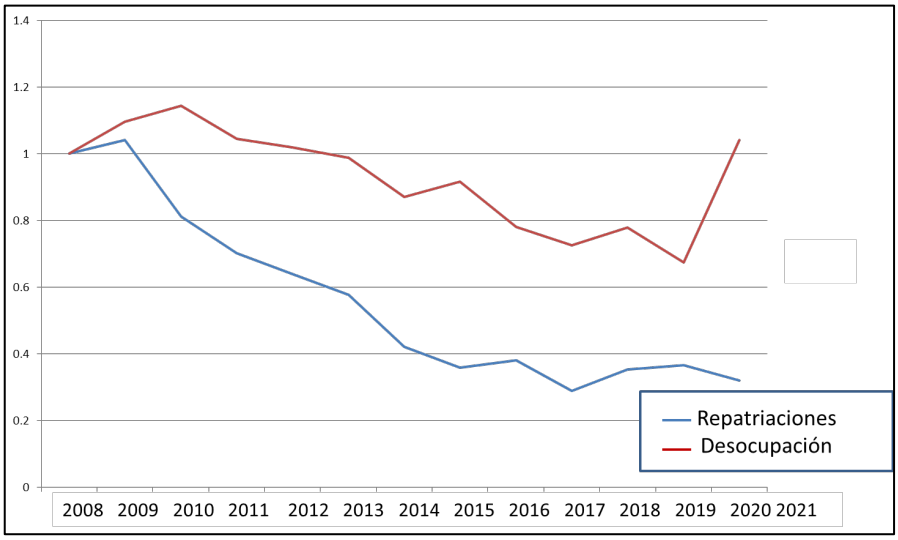
En esta parte se consideró necesario relacionar la tasa de desocupación que existe en México con otras variables que forman parte del objetivo de este trabajo, sobre todo aquellas que se relacionan con la cantidad de migrantes.

Lo que se pretende es conocer el impacto que tiene la repatriación de mexicanos provenientes de los Estados Unidos en la tasa de desempleo. Esto se da bajo el supuesto de que la reinserción de

connacionales en los espacios estatales genera una presión en la cantidad de empleos ya existentes; asimismo, se parte de la condición de que la Desocupación = f (repatriación).

Asimismo, existe la intención de contar con un sensor para detectar la presión que se ejerce sobre el empleo en activo. De esta manera, en la fase COVID (entre 2020 a 2022) se observa un incremento de la tasa de desocupación, lo cual se entiende por la enorme restricción que se mantuvo sobre las unidades económicas, quizá se manifestó con más fuerza en algunos sectores que en otros. Aunado a lo anterior, se puede observar que en 2020 disminuyó la tendencia mostrada en años atrás cuando se registraron incrementos en la repatriación de connacionales, esto se debió al hecho de que los servicios fronterizos detuvieron el tránsito de personas; no obstante, en 2021 volvieron a crecer.

El trabajo se dividió en cuatro fases o etapas, en la primera se profundizó en la problemática que existe en cuanto al fenómeno migratorio sobre todo a su retorno forzoso y el mercado de trabajo; en la segunda fase, se procedió a revisar la información estadística que permitió seleccionar las variables tanto para medir y cuantificar la migración de retorno (repatriación) o en su caso el impacto sobre el mercado de trabajo; la tercera fase corresponde al trabajo de tipo correlacional para medir la migración entre la migración de retorno y el mercado de trabajo, mientras que la cuarta fase corresponde al tratamiento y evaluación de los resultados arrojados así como la elaboración de los resultados que se desprenden del procesamiento de la información.



Los resultados obtenidos se pueden explicar a través de la figura 9, en donde se muestra el ritmo de crecimiento entre las repatriaciones y la desocupación. Se han tomado los datos del año 2008 como equivalentes para mostrar con mayor nitidez la separación entre los mismos. Se observa que hay

dos periodos claramente separados. El primero se ubica entre los años 2008 a 2010 en el cual sucedió la intensificación de las repatriaciones. Es el periodo que muestra el mayor número de repatriaciones, el cual no se ha vuelto a alcanzar en toda la serie de estudio. Aunado a la crisis económica global las tasas de desocupación de esos años, en México, alcanzaron también niveles relativamente altos respecto al resto de la serie. El otro periodo refiere a los años 2011 a 2021 y muestra claramente la tendencia a la disminución de las repatriaciones en una situación superior a la disminución de la tasa de desempleo.

8. Nivel por Entidad Federativa

En la escala estatal los resultados son muy diversos, aunque predomina la situación en la cual no hay efectos positivos entre la repatriación y la desocupación. Esto se manifiesta en la gran mayoría de los estados en los que existe la repatriación

De esta manera los resultados arrojados muestran que el grado de correlación es bajo entre las dos variables (repatriación y mercado de trabajo); no obstante, cuatro entidades muestran que existe relación positiva entre ambas, Los estados que reflejan una relación positiva entre la repatriación y el incremento de la tasa de desocupación son: Coahuila, Tamaulipas, Michoacán y Estado de México, lo que significa que ante un aumento en la repatriación se provocaría cierta elevación en la tasa de desocupación.

Asimismo, es posible señalar que hay poca evidencia que demuestren que las repatriaciones afecten la tasa de desocupación. Esto debe considerarse con base en dos aspectos:

1. La reducción del número de repatriaciones
2. Las tasas de desocupación provienen de otros factores propios de los mercados de trabajo

En función de lo anterior se deduce que la migración de retorno observada a través del número de repatriaciones no parece ser un elemento que genere presión sobre la tasa de desempleo. Por tanto, las condiciones prevalecientes en los mercados de trabajo obedecen a factores internos y propios de cada entidad federativa.

El caso de Coahuila y Tamaulipas se explicaría porque al ser estados fronterizos algunos de los lugares más importantes para la repatriación se ubican en estas entidades. Por tato son las entidades que reciben el primer impacto del retorno, y atienden a población que se estanca en la frontera por un tiempo por razones de tipo administrativa o por la intención dl migrante por volver a cruzar la

frontera hacia los Estados Unidos. El caso de Michoacán y Estado de México es referente a ser dos de los principales estados con niveles de expulsión de población, que al retornar atienden la más alta probabilidad de hacerlo a dichas entidades, en el caso del estado de México se agrega el hecho de que la Ciudad de México posee un lugar directo de repatriación, y en buena medida la población que retorna por esta vía se diluye en la entidad mexiquense. Para el caso de Michoacán desde 2020 se ha abierto un lugar de registro de retorno directo.

Los lugares de llegada de la repatriación son Baja California, Sonora, Tamaulipas, Chihuahua, Coahuila, Ciudad de México. A partir de 2019 se integra Jalisco y en 2020 Michoacán, Puebla, Querétaro y Tabasco.

Esto significa que el impacto de la migración de retorno no tiene una injerencia directa con las entidades que mayormente se ubican en calidad de expulsoras. Y que el retorno con registro por entidad de origen tampoco genera impactos directos o inmediatos en sus entidades.

A pesar de que los resultados de las regresiones no arrojan fuertes grados de correlación entre las variables de estudio. Sí es posible observar una mayor correlación en algunos como Colima, Sonora, Michoacán, Sinaloa, Ciudad de México, Nayarit y Estado de México. En función de estos resultados se pueden deducir dos aspectos relacionados:

a) el primero de ellos plantea que el Impacto de la migración de retorno en las entidades federativas es diferentes en referencia a la migración por estado de origen.

b) el impacto positivo de la derrama económica. Es decir, una parte de la población que retorna, sobre todo de manera voluntaria y con ánimo para permanecer en México, genera derrama económica mediante los recursos con los que retorna, los cuales se destinan en buena medida a la construcción, gastos médicos y escolares, compra de vehículos, y quizá en menor medida en apertura de negocios. Esto explica que durante los primeros meses o años, esta población no haya generado presión inmediata en el mercado de trabajo, todo lo contrario, es generadora de empleos y hace derrama económica.

La migración de retorno de mexicanos desde los Estados Unidos de Norteamérica es un fenómeno que se ha experimentado a lo largo de la historia de las relaciones entre ambos países. Sin embargo, en las últimas dos décadas, y debido a la magnitud que ha tenido por el creciente número de deportaciones, que se traducen en altos niveles de repatriación.

Fuentes consultadas

Agencia de la ONU para los refugiados (UNHCR, 2022): Guerra en Siria, 10 años de guerra: éxodo y devastación, en: https://eacnur.org/es/labor/emergencias/guerra-en-siria

Banco de México (BANXICO); www.banxico.org.mx.

INEGI (2019a): Problemática de ocupación y acceso al empleo, INEGI, México.

INEGI (2019b): Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, Conjunto de datos: Población desocupada.

INEGI (2019c): Glosario, en: https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENOE15

Inegi identifica la problemática de empleo desde la ENOE.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014): *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID)*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Aguascalientes.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); http://www.inegi.gob.mx.

Instituto Nacional de Migración (INM, 2016): Programa Somos Mexicanos en http://www.gob.mx/inm/articulos/somos-mexicanos-44642

OIM (2006): Glosario sobre Migración, Organización Internacional para las Migraciones, Ginebra.

OIM (2016): Términos fundamentales sobre la migración, ONU migración. Recuperado en: https://www.iom.int/es/terminos-fundamentales-sobre-migracion (10/mayo/2021)

OIM 2022 en https://www.iom.int/es/quienes-somos

Organización Internacional para las Migraciones (2006): Glosario sobre Migración, Organización Internacional para las Migraciones, Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones (OIM, 2014): Programa de atención a migrantes retornados, en http://oim.org.mx/?portfolio=mali-y-togo-intercambian-buenas-practicas-sobre-la-gestion-de-diasporas

Organización Internacional para las Migraciones, OIM (2019): Informe sobre las migraciones en el mundo 2020, OIM, Suiza

Organización Internacional para las migraciones. Migración y Trabajo Fundamentos de Gestión de la Migración (2003), Volumen Dos: Desarrollo de Políticas sobre Migración

Recio, Albert; Banyuls, Josep; Cano, Ernest; Miguélez, Fausto (2006) Migraciones y mercado laboral. Revista de Economía Mundial, núm. 14, 2006, Sociedad de Economía Mundial, Huelva, España

Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2015): Programa especial de migración 204 – 2018 en http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/edicion_impresa_PEM

SEGOB (2020): Boletín mensual de estadísticas migratorias (2020), Unidad de política migratoria, registro e identidad de personas, México.

SEGOB (2021): Boletín mensual de estadísticas migratorias (2021 y varios años), Unidad de política migratoria, registro e identidad de personas, México. Recuperado en: http://www.politicamigratoria.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Boletines_Estadisticos.

STPS (2020): Información laboral, México, en: http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf.

EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Susana Ruíz Valdés[101]
Juan Alberto Ruíz Tapia[102]
María Luisa Hernández Martínez[103]

Resumen.

El presente artículo explora las características del salario emocional y su efecto en la calidad de vida en las personas; no es nuevo mencionar que las organizaciones requieren ser competitivas y para conseguirlo el factor humano es de suma preeminencia, sin embargo, las empresas se preocupan e invierten más tiempo en desarrollar e implementar estrategias de negocio para su crecimiento, no obstante en escasas ocasiones se preocupan por retribuir y compensar a su equipo de trabajo siendo este pieza clave para retener sus mejores talentos, incrementar rendimiento y aumentar la productividad, por lo que la motivación hacia los colaboradores debe ser una inquietud constante de cualquier organización.

Palabras clave: salario emocional, desempeño laboral, motivación.

Abstract.

This article explores the characteristics of the emotional salary and its effect on the quality of life in people; It is not new to mention that organizations need to be competitive and to achieve this the human factor is paramount, however, companies worry and invest more time in developing and implementing business strategies for their growth, however they rarely worry for rewarding and compensating its work team, this being a key piece to retain its best talents, increase performance and increase productivity, so the motivation towards collaborators must be a constant concern of any organization.

Key words: emotional salary, work performance, motivation.

Introducción.

Como es sabido, las organizaciones deben diseñar estrategias que les permitan adaptarse a los mercados actuales, con el fin de responder a las necesidades y exigencias del entorno; esto implica la formulación, el desarrollo y la implementación de estrategias para el funcionamiento de la empresa, esto a través de colaboradores comprometidos que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

[101] Doctora en Ciencias de la Educación Susana Ruíz Valdés. Facultad de Economía UAEMéx. Correo: srv_cm@hotmail.com

[102] Doctor en Ciencias Sociales Juan Alberto Ruíz Tapia. Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx. Correo: jart2005@gmail.com

[103] Doctora en Educación Ma. Luisa Hernández Martínez. Facultad de Economía UAEMéx. Correo: mlhernandezm@uaemex.mx

Si bien es cierto, en la era del conocimiento las organizaciones cumplen un papel fundamental, sin embargo, es trascendental para su funcionamiento las personas que lo integran, pues son éstas quienes dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional. Es por ello importante abordar una visión del talento humano hacia la atención que debe darse al talento humano en el que les posibilite a los colaboradores desarrollar competencias para desempeñar mejor su trabajo, incrementando su productividad y su motivación.

Por tanto, el desarrollo de este trabajo está enmarcado en estudiar el impacto que tiene el salario emocional como estrategia para mejorar el rendimiento laboral en las organizaciones con el fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios.

Problemática.

El mercado laboral, es y ha sido el medio para sostener la vida de las personas, de sus familiares y del desarrollo social (Cedeno y Chávez, 2020), el trabajo es vital para el hombre (Rubio, Beltrán, Baltazar y Gomez-Sanchez, 2020). No obstante, en la actualidad el salario no es suficiente (Hernández y Osorio, 2018), ya que los empleados tienen percepciones y necesidades diferentes.

Hoy por hoy, el salario no es el único indicador como factor motivacional en los colaboradores ya que para su permanencia y satisfacción se enfocan en otros tipos de retribuciones no económicas que les representen mayor satisfacción, no solo en lo profesional sino también en lo emocional.

Claro está que cada persona manifiesta necesidades diferentes con respecto a su trabajo, esta diferencia radica por una serie de elementos cuya escasez o ausencia conlleva un estado de pobreza y a variedad de aspiraciones diferentes.

Se creería que una forma de contar con un empleado satisfecho, consistiría en el otorgamiento de una excelente remuneración económica como contraprestación al trabajo que desempeña; sin embargo, con el paso del tiempo este recurso ha llegado a perder fuerza. Si queremos organizaciones competitivas y productivas debemos poner en balanza las condiciones en las que a veces es sometido el trabajador; es decir un balance entre la remuneración económica y un salario emocional.

Con respecto a esto Gómez (2018) manifiesta lo importante que resulta tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal (económica y emocional) y mejore así su desempeño laboral.

La investigación se realizó en una empresa de telecomunicaciones (quienes, por política de empresa, prohíben el uso de su nombre en la publicación de este proyecto), donde dentro de la problemática actual se pretende considerar que el salario emocional es un elemento significativo en la salud y bienestar de sus colaboradores.

De esta forma, el interés de esta investigación se manifiesta en como el salario emocional mejora el rendimiento laboral en las organizaciones y que esta puede ser proporcionada por una organización como complemento al salario económico, incrementando asé la satisfacción de los trabajadores y haciendo más atractiva a la empresa en el mercado laboral.

Por lo planteado, se desprende como preguntas de investigación: ¿Qué relación existe entre el Salario Emocional y el rendimiento laboral en las organizaciones?, ¿Qué papel juega el salario emocional en los colaboradores? Y ¿Qué importancia tiene el salario emocional con la motivación del personal?

Soporte teórico.

Para lograr un mejor entendimiento sobre salario emocional, se revisó una extensa literatura referente a la importancia del ser humano para las organizaciones; entre la consulta bibliografía y papers se logró identificar las siguientes teorías que engloban el concepto de salario emocional, donde lo fundamental es buscar una empresa saludable que contribuya al equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Para los colaboradores es importante que se reconozca su labor, eso genera motivación, para luego recibir un reconocimiento desde lo tangible hasta lo intangible; por tanto, las teorías que aportan sustento al entendimiento del salario emocional tienen sus orígenes en estudios sobre motivación, tal cual se expone a continuación:

Teoría de Herzberg: el autor menciona que las personas para estar motivadas requieren de dos factores:

- Factores de satisfacción: es todo lo que hace feliz al colaborador.
- Factores de higiene: son variables que el colaborador no controla y están determinadas por la empresa; la realización, reconocimiento, responsabilidad y ascensos, son elementos que se consideran motivacionales para el empleado.

Teoría de las Expectativas de Vroom: La motivación viene de la expectativa que tiene el individuo por el resultado de sus acciones. Esta teoría tiene tres elementos o factores que parten de la motivación:

- Expectativa: el esfuerzo que tiene el trabajador a su labor esperando que con ello le lleve a alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: relación que percibe un individuo entre su desempeño y los logros que se generan o la recompensa que obtiene por ese nivel alcanzado y
- Valencia: importancia que le da la persona a la recompensa recibida.

Teoría de McGregor: encuentran, fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano; se expone dos modelos para descifrar a las personas en las organizaciones, el X en el que presume que los seres humanos son ociosos y que bajo esta premisa el trabajo es una forma de castigo, teniéndolos amenazados para que cumplan sus labores, y el Y nos dice que los seres humanos encuentran satisfacción en el trabajo y se esforzaran siempre para lograr los objetivos.

Teoría del hombre complejo de Shein: las necesidades satisfechas no desaparecen
y algunas veces cambian o se reemplazan por otras nuevas necesidades.

Por ende, un empleado motivado es el causante de cambios positivos que favorece en su comportamiento; por lo que identificar sus factores motivacionales es primordial para comprender su forma de actuar y con ello gestionar una estrategia adecuada.

Bajo esta premisa, la motivación tiene una relación directa con el salario emocional. Si bien es cierto, la motivación tiene elementos Intrínsecos (incentivos internos, no económicos) y elementos extrínsecos (costo cuantificable para el colaborador); sin embargo, la retribución económica si bien es fundamental, la no monetaria tiene un mayor impacto sobre la motivación, ya que de ahí se desprende el reconocimiento que otorga valor a un colaborador.

Es necesario considerar la motivación es un generador de cambios positivos que se puede evidenciar en la productividad y en el clima organizacional, ya que las personas siempre están en constante la búsqueda por logros personales y profesionales; ese equilibrio entre lo laboral y personal, se pronuncia con una vertiente del salario emocional, al que Gómez (2011) define como aquello que es intangible y que hace que exista una motivación adicional para que el colaborador realice sus actividades con alto compromiso y por ende las organizaciones logren sus objetivos.

Las compensaciones poseen gran importancia en los colaboradores y pueden influir en otros indicadores de la organización, por lo que se reitera que esto es un factor determinante en el nivel de satisfacción laboral (Mabaso y Dlamini, 2017). Gay (2019), afirma que una retribución económica justa no siempre es lo más admirado para el ser humano ya que un trabajo es percibido como algo más que un ingreso económico y que puede ser mejorado por otra organización, pero el factor más importante es el emocional, lo cual marca la diferencia y logra trabajadores más contentos y comprometidos para sus organizaciones.

Para Abrajan, Contreras y Montoya (2019), consideran que la satisfacción laboral, es un factor que permite al colaborador encontrar aspiraciones al momento de realizar su labor.

En el caso de México, existe la norma NOM-035-STPS-2018, (aplicada a partir de octubre del 2019), nombrada como antiestrés cuya aplicación en las empresas es de carácter obligatorio y su principal objetivo es que se dispongan de entornos laborales beneficiosos para el trabajador prevenido riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo; esto puede tener implicaciones en el diseño de una estrategia de salario emocional basada en las características y necesidades internas del ambiente de trabajo y de las necesidades y percepciones de sus trabajadores.

Estas posturas permiten pronunciar que una estrategia de salario emocional debe: ser no monetario, que sea beneficioso, que genere un compromiso y un reforzamiento positivo de la marca que ayude a la satisfacción del personal y satisfacer las necesidades organizaciones de la empresa.

Es por ello, que en el marco teórico utilizado se consideraron teorías que intentan darle soporte al salario emocional orientadas a promover y proveer un conjunto de beneficios oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional, los se subdividen en: balance de Vida, formación, retroalimentación, promociones y línea de carrera, apoyo de un coach, beneficios complementarios, unión familiar, actividades lúdicas, actividades de Integración, respeto, retos profesionales, participación, niveles de autonomía y reconocimiento (Morales 2016).

Gay (2019), indica que el salario emocional posee 5 dimensiones:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto: seguridad, limpieza, orden, equipos en buen estado.
- Condiciones ambientales del espacio del trabajo: infraestructura sólida y amplia.
- Compañerismo en las relaciones laborales: lazos de armonía y solidaridad entre compañeros de trabajo.
- Conciliación de trabajo y familia.
- Creatividad y flexibilidad ya que son claves para la comunicación interna y externa.

Por su parte, Bonilla (2016), indica que los factores del salario emocional son:

- Oportunidades de desarrollo (capacitación, gestión del talento, couching, mentoring y plan de carrera).
- El balance de vida: esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- El bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
- El entorno laboral: compañerismo, sentido de familia y equipo.

- La cultura laboral: atender la responsabilidad social.

Puede complementarse estas posiciones con la postura de Pita (2017), quien menciona que los factores inherentes al salario emocional son:

- Oportunidad de desarrollo: capacitación, feedback, juicio de promoción y coaching.
- Horarios flexibles: beneficios adicionales, integración familiar, balance de vida.
- Bienestar emocional: retos profesionales, participación, niveles de autonomía y reconocimiento.

Estas posturas resaltan el balance entre el trabajo y la vida personal, es decir, aquellos beneficios que permiten a los trabajadores poder compatibilizar su vida personal y laboral.

Metodología aplicativa.

Se persigue como objetivo en primera etapa implementar el salario emocional como estrategia para mejorar el rendimiento laboral en una organización de telecomunicaciones; el estudio realizado tiene su aplicación en el enfoque cualitativo, ya que se investigó con profundidad es el origen del suceso y se basó en las observaciones para describir un problema, tratando de buscar explicaciones y responder el "por qué" para informar y describir la información arrojada; se empleó un estudio de tipo descriptivo en la que se recurrió a la revisión sistemática de la literatura científica con relación a las estrategias y resultados del salario emocional, la técnica de recolección de datos fue la encuesta de 20 preguntas en la que se quería conocer el grado de autonomía, pertenencia, creatividad, dirección, felicidad, satisfacción, inspiración, crecimiento personal, crecimiento profesional, sentimiento de propósito y cual sería su salario emocional; llegando a la conclusión de que el salario emocional y la efectividad es significativa, que el salario emocional contribuye en forma representativa en la efectividad, asimismo, si contribuye notablemente a una mayor compromiso en el trabajo y sentido de pertenencia.

En este sentido, la empresa objeto de análisis, aunque está bien ejecutadas sus estrategias de motivación intrínseca e intrínseca, siempre vale la pena hacer más agradable la jornada laboral y mejorar su calidad de vida y su relación con la empresa, por lo que proponer estrategias de salario emocional para el aumento de la efectividad lo consideran como oportunidad para seguir a la vanguardia.

Características de la población y muestra.

La población de estudio es la sede central de la empresa de telecomunicaciones ubicada en el valle de Toluca, Estado de México, que esta conforma por un equipo de trabajo sólido por más de 60 talentosos profesionales; la empresa cuenta con una estrategia de retención del talento como clave

para instaurar una cultura organizacional ejemplo de confianza, honestidad, compromiso, trabajo en equipo y apertura a la diversidad.

Se tomo como muestra representativa un muestro cualitativo intencional, esto debido a la carga de trabajo y a la propia estrategia de la empresa, en la que el jefe de recursos humanos hizo una selección aleatoria de 15 colaboradores para responsar la encuesta, teniendo en cuenta cada uno de los tres niveles que se encuentran en la empresa: Jefatura, Administración y Planta, a los cuales se le aplicó una encuesta acerca de la percepción de los elementos de salario emocional; en este sentido, la recolección de los datos se realizó de forma censal, dado que participan algunos colaboradores de la organización. (Hernández, Fernández y Collado, 2014)

Supuesto de investigación.

Se establece como supuesto de investigación si el salario emocional como estrategia permite mejorar el rendimiento laboral en las organizaciones.

Análisis general de datos y discusión.

Con los datos proporcionados la empresa tendrá una visión de qué aspectos del trabajo valoran sus empleados y ayudará a resaltar ciertos patrones y tendencias en toda la organización, creando un cambio de perspectiva y conduciendo a la creación de estrategias más efectivas en el área de recursos humanos en el desarrollo de personas.

A partir de la realización de las encuestas se puede recopilar la siguiente información:

Se encontró que la totalidad de la muestra tiene una concepción de lo que es salario emocional y económico muy similar a la definición utilizada en este trabajo; consideran que la retribución económica está compuesta por una gratificación por el trabajo realizado y que incluyen los aspectos legales como primas, vacaciones, dotaciones, horas extras y demás y lo consideran como un beneficio, incluso lujo y que permite crecimiento emocional y personal, pues muchas organizaciones ya no ofrecen dichas prestaciones, por lo que estos factores son motivacionales.

En las preguntas acerca de los beneficios adicionales al salario, el personal refleja que la empresa sí ofrece beneficios adicionales y que también motivan la mayoría de las veces, entre los beneficios que ofrece la empresa se encuentra: recreación y deporte, apoyo para educación, reconocimientos, apoyo para salud, apoyo parqueadero, tag, coche y flexibilidad horaria, aunque esta última sólo se mencionó en 5 encuestas específicamente pertenecientes al área administrativa; el resto no lo reconoce como un beneficio que obtengan porque no son considerados en esa categoría.

Esto permite identificar que, si bien los trabajadores no perciben la existencia de los tipos de salario emocional desarrollados en el texto, sí perciben la presencia de otras formas de este. Cabe resaltar

que el beneficio que los trabajadores más quisieran que la empresa les otorgara es la flexibilidad horaria.

Se puede concluir que, aunque los colaboradores perciben ciertos beneficios en la empresa, al parecer se llegan a confundir un poco entre económico y emocional y la forma en como son otorgados. Esto considerando que todo parte de una necesidad, que, al ser cubierta, el ser humano llega a sentir satisfacción y por ende motivación para estar contento en su trabajo.

Como comentario extra, platicando con la jefa de recursos humanos expone que la estructura de la empresa considera dos enfoques: el hard que refiere a la infraestructura de la organización; y el soft que refiere a la forma en que se hacen las cosas, implica los valores, creencias y actitudes de las personas. Estos son atributos que se deben desarrollar en sus colaboradores.

En estudios anteriores hecho por la organización, nos enseñaron datos que reflejan el nivel de compromiso afectivo por los colaboradores el cual es reportado en un 84% y el compromiso de continuidad por un 87%. La empresa, paulatinamente ha implementado prácticas que han impactado de manera positiva no solo en la efectividad de los procesos, sino también en la percepción del lugar de trabajo y el ambiente laboral. Por lo que el área está constante evolución para crear políticas, programas e iniciativas para certificarse como uno de los mejores lugares para trabajar.

El alto nivel de confianza y orgullo de los colaboradores hacia la organización no fue sencillo, la empresa requirió integrar acciones y procedimientos y para que sus colaboradores empezaran a ver aspectos tangibles en las instalaciones, los beneficios, la tranquilidad de permanecer en su trabajo, congruencia de crecimiento y la equidad.

Por lo que la empresa, refleja mucha apertura para el desarrollo de estrategias que ayuden al cumplimento de su objetivo.

Implicaciones prácticas.

Vale la pena que las empresas se replanteen la necesidad de una estrategia de salario emocional, tanto por los beneficios para captar talento, como para incrementar la retención y mejorar el sentido de pertenencia.

En nuestro saber y considerando la literatura consultada, se considera como pilares:

Figura 1.
Pilares del Salario emocional

Fuente: Elaboración propia 2022

Figura 2.

Pirámide de Maslow

Maslow	desarrollo de una mismo
	ser y sertirse valorado
	pertenecer a un grupo
	libre de amenazas
	necesidades para sobrevivir

Fuente: Pirámide de Maslow. Imagen extraída de Google *Fuente: Elaboración propia 2022*

Figura 3.

7 niveles de conciencia de Barret.

Barret	
	proposito de vida
	coaching y mentoting
	pertenecer a un grupo
	transformación, innovación y aprendizaje
	orientación a resultados, calidad
	conexión, respeto, comunicación
	estabilidad laboral, financiera, beneficios, salud

Fuente: elaboración propia 2022

Propuesta de un modelo de intervención.

El siguiente modelo, plasma las primeras aportaciones conceptuales sobre la representación piramidal de cómo deben ser cubiertas las necesidades humanas y que al ser consideradas en las organizaciones se pueda implementar una mejor estrategia de salario emocional.

Se considera importante que las necesidades que deben cubrirse en primera instancia son las de aspiraciones, logros y beneficios (propósito de vida), gratitud, identificación y formación (transformación, innovación y aprendizaje), garantía y firmeza (estabilidad laboral, financiera, salud), relaciones afectivas y sensibilidad emocional (pertenencia a grupos, coaching, mentoring, conexión, respeto y comunicación), vitales (necesidades para sobrevivir).

Figura 4.

Modelo de Necesidades Humanas

Fuente: Elaboración propia 2022

Bajo este panorama se considera que lo siguiente:

El primer eslabón por cubrir debe ser las aspiraciones personales, logros y beneficios dado que es el porqué de nuestra existencia, es lo que nos da sentido a lo que hacemos y el que se convierte en un compás entre la moral y lo motivacional de nuestras acciones, decisiones y sacrificios,

El segundo eslabón que debe cubrirse son la gratitud, la identificación y la formación; la gratitud nos permite ver las cosas desde una perspectiva positiva, el agradecer a los demás hace que tengamos más empatía con el otro y nos ayuda a darle reconocimiento a los otros, de esta forma no tenemos que ver como competencia a la gente y será más fácil reconocer los logros de los demás; asimismo, esta persona podrá participar mejor en el equipo e involucrarse más en la organización y con ello, la formación profesional puede definirse como el conjunto de actividades cuyo objetivo es proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el ejercicio de una profesión y la consiguiente incorporación al mundo del trabajo.

El tercer eslabón para cubrirse debe ser la garantía y a firmeza; se refiere a la seguridad que debe tener una persona por la conservación de su de trabajo, con un alto nivel de estabilidad, esto dará como resultado incremento en su productividad, si como el pago justo por el servicio prestado, además incluye la integridad física, mental y emocional que viene siendo la forma en que manejamos

nuestra vida diaria, en que nos relacionamos con los demás en distintos ambientes y el manejo responsable de los sentimientos, pensamientos y comportamientos.

El cuarto eslabón hace referencia las relaciones afectivas y sensibilidad emocional y empática, las cuales están reflejadas un vínculo afectivo de empatía y cuidado mutuo que une a las personas entre sí y que proporciona bienestar, seguridad y son la base del desarrollo de los seres humanos.

El quinto y último eslabón son las vitales, definidas estas como aquellas para sobrevivir como: alimentarse, dormir, beber agua, respirar y que son imprescindibles para que el ser humano pueda vivir.

Se considera este orden debido a que de esta forma se busca un crecimiento e implica el aliciente por el cumplimiento de metas u objetivos vitales que de sentido a la vida. Se recomienda a la organización pueda considerar como base del salario emocional la pirámide propuesta y hacer una segunda investigación en colaboración para determinar el impacto de cada uno de los eslabones para así desarrollar una estrategia ad hoc. Sin embargo, se propone que pueda comenzar considerando en su agenda un programa de salario emocional atendiendo lo siguiente:

Tabla no. 1
Salario emocional

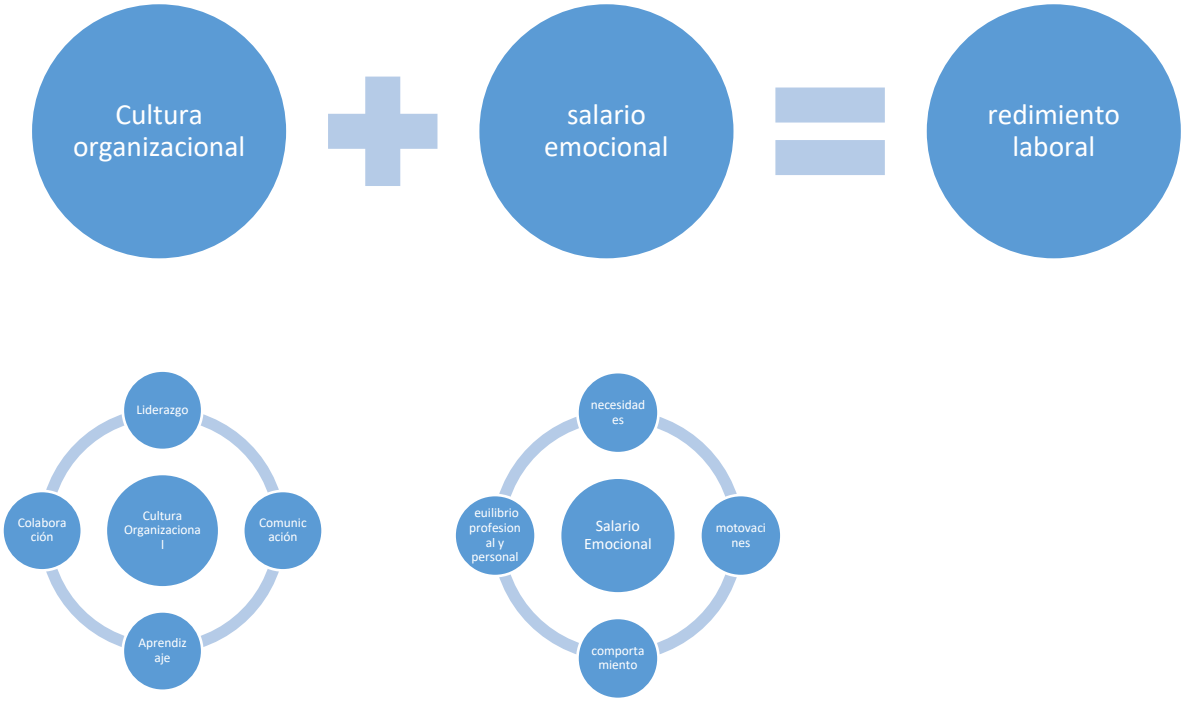
Salario emocional	Canales de comunicación y escucha afcetica y empatica
	Flexiblilidad
	Promover las buenas relaciones personales
	Trasparecnica
	Nuevas oportunidades
	Reconoce a tus empleados
	Labores remotas
	Plan de carrera
	Capacitación
	Estabilidad laboral
	Beneficios sociales

Fuente: Elaboración propia 2022

En relación para mejorar el rendimiento laboral, un factor por destacar es el comportamiento de los colaboradores y su relación, con el entorno, aprendizaje, liderazgo, motivación y por sus necesidades, la cuales siempre estarán encaminadas por fines y metas.

Por lo que diseñar una estrategia particular deben contemplarse la exploración de cada uno de los factores para crear el ambiente propicio de trabajo

Figura 5.
Diseño Estratégico



Fuente: Elaboración propia 2022

Como se observa, la estrategia consiste en el desarrollo de una cultura organizacional que implica (buena gestión de liderazgo, comunicación empática, aprendizaje continuo, trabajo en equipo) más la implementación de salarios emocional (para llegar a ellos, es indispensable la empresa realice análisis del comportamiento de sus colaboradores, así como de sus necesidades, motivaciones y bienestar); los cuales deben de encajar con los valores que se comparten tanto de forma individual como organizacional. Los colaboradores para darle significado a su trabajo y sentir que tienen oportunidades de desarrollo profesional necesitan un salario emocional. Cuanto más motivados, trabajan mejor y mejoran su rendimiento.

Conclusiones generales.

Se puede considerar por lo expuesto que el rendimiento laboral se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones no económicas conocido como salario emocional.

Es necesario aclarar que la literatura revisada da sustento a los beneficios del uso del salario emocional. Un salario económico no garantiza 100% el bienestar de una persona, las dinámicas laborales actuales exigen un factor que equilibre su vida familiar y su entorno profesional. En esa medida, el salario emocional aparece como complemento ya que las necesidades afectivas de los trabajadores tienen un impacto directo en el bienestar emocional y repercuten directamente en su rendimiento laboral.

Se debe hacer un estudio sobre el comportamiento, necesidades y motivaciones del factor humano para el diseño de la estrategia; asimismo, es importante que los colaboradores también tengan entendimiento de las prioridades de la empresa. Con esto se tendrá un equilibrio y se logra mayor motivación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

No obstante, el concepto de salario emocional es complejo, basado en lo que la empresa implementa; por lo que cabe entender que los colaboradores no solo deben ser compensados económicamente hablando sino también emocionalmente, de esta forma se fortalece la relación empresa-colaborador.

La existencia de esta relación garantiza una mejor preparación frente a cualquier tipo de adversidad que pudieran presentarse, por lo que el salario emocional ha incurrido con mucha importancia en la dinámica empresarial.

Referencias bibliográficas.

Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2019). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Revista enseñanza*

Bonilla, A. (2016). Retención del Cliente Interno, Salario Emocional Industria creativa. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Cedeno-Bravo, A.P., y Chavez-Carrillo, R.A. (2020). Análisis comparativo de las herramientas ISTAS 21 y FPSICO en personal del sector financiero. *Revista San Gregorio*, *1*(39), 143-161.

e investigación en psicología. 14(1) 105 – 118. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108

Gay, F. (2019). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 33, 44-47.

Gómez, C. (2018). *El salario emocional (Borrador de administración No. 47)*. https://bit.ly/3uIg0dB

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, R. y Osorio, L. (2018). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. [Tesis de maestría, Colegio de Estudios superiores de Administración]. Repositorio Institucional. https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655 https://bit.ly/380A7df

Mabaso, C.M., y Dlamini, B.I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, *11*(2), 80-90. https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.DOF: 23/10/2018

Pita, B. (2017) El salario emocional. Recuperado de: http://www.canalti.pe/ panel/files/edicion/revista/20160829150658CANALTI%20531.pdf.

Rubio, S.M., Beltrán, C.A., Baltazar, R.G., y Gomez-Sanchez, R.V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, *4*(1), 15-24.

Plataformas Digitales una alternativa de comercio en las Mipymes Textil de Chiapas.

Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo[104]
Erick Eugenio Gómez Hernández[105]
Rebeca Molina Sol[106]

RESUMEN

La digitalización en las empresas se entenderá como un proceso de transformación que ayudará dentro de su organización a su proceso productivo, al desarrollo de nuevos productos, como estrategia competitiva y modelo de negocio vinculado a las tecnologías digitales.

La innovación empresarial se da en la organización cuando en ella se permite lograr la eficacia en sus procesos que le permita ser más competitiva en un mercado global, es por ello que en el sector textil es necesario se utilicen herramientas de trabajo que permitan a la microempresa como en éste caso las microempresas textiles de Chiapas.

Los productos artesanales de la Zona V Altos Tsotsil-Tseltal Chiapas, son artículos originales donde en su mayoría son realizadas de forma manual, utilizando para el arte manual, pieles, hilos y productos de la naturaleza, donde el tiempo de elaboración de cada artículo varía, pudiendo llevarse días, semanas o hasta meses, haciendo de estas piezas únicas, lo que le da un enorme valor artístico y regional.

Dicha investigación se centra en las cinco localidades de los Altos de Chiapas que a juicio de los investigadores son las más importantes en elaboración de Textil Artesanal y bordados en la zona, las cuales fueron la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, Amatenango del Valle, Chamula, Teopisca y Zinacantán con la finalidad Identificar a los productores textiles de esta región más vendidos utilizando las plataformas digitales

Palabras Claves: Plataformas, Digitales, Comercialización, Mipymes, Textil.

[104] Profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad de Ciencias y artes de Chiapas,
[105] Profesor de medio tiempo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas erick.gomez@unicach.mx
[106] Profesora de tiempo completo de la Universidad de ciencias y artes de Chiapas.

Abstract

Digitization in companies will be understood as a transformation process that will help your organization with its production process, the development of new products, as a competitive strategy and a business model linked to digital technologies.

Business innovation occurs in the organization when it is allowed to achieve efficiency in its processes that allows it to be more competitive in a global market, which is why in the textile sector

it is necessary to use work tools that allow microenterprises as in this case the textile micro-enterprises of Chiapas.

The artisanal products of Zone V Altos Tsotsil-Tseltal Chiapas, are original articles where they are mostly made manually, using for manual art, skins, threads and products of nature, where the elaboration time of each article varies. , being able to take days, weeks or even months, making these pieces unique, which gives them enormous artistic and regional value.

Said investigation focuses on the five localities of the Altos de Chiapas that, in the opinion of the researchers, are the most important in the elaboration of Artisan Textiles and embroidery in the area, which were the City of San Cristóbal de las Casas, Amatenango del Valle, Chamula, Teopisca and Zinacantán with the purpose of identifying the best-selling textile producers of this region using digital platforms

Keywords: Platforms, Digital, Marketing, MSMEs, Textile

INTRODUCCIÓN

La digitalización en las empresas conlleva a realizar procesos activos que le permitan utilizar herramientas ampliar sus capacidades empresariales, a la vez que le ayudar a percibir rápidamente los cambios del entorno y las exigencias de los consumidores, ya que atreves de los medios digitales las empresas en general ayudan a interactuar con sus clientes situación que les ayuda a recoger información del entorno externo que le servirán para la mejora del producto, precio adecuado, y nuevas tendencias.

Plataformas digitales

"Las plataformas digitales son todos aquellos sitios de internet que almacenan información de una empresa y a través de la cual los usuarios pueden acceder a cuentas personales y detalles sobre la empresa. Las plataformas digitales son ejecutadas por programas o aplicaciones cuyo contenido es ejecutable en determinados sistemas operativos, ya sean contenidos visuales, de texto, audios, videos, simulaciones" (Rodriguez, 2019).

En la actualidad se han convertido en el canal de comunicación más rápida que llega aun sin número de ilimitado de usuarios al mismo tiempo, agilizando los tiempos modernizando los procesos asiéndolo más cómodo para el usuario y optimizando los recursos humanos.

Las plataformas digitales como “infraestructuras digitales que posibilitan la interacción de dos o más grupos. Por lo tanto, se posicionan como intermediarios que reúnen a diferentes usuarios: clientes, anunciantes, prestadores de servicios, productores, proveedores y hasta objetos físicos”. Ejemplos de plataformas digitales son las redes sociales, los sitios web de comercio electrónico los sistemas operativos para computadoras y dispositivos móviles, etcétera, (OCDE, 2018).

Las plataformas desde una perspectiva económica han existido siempre en las empresas situación que las ha llevado a ser más competitivas por la rapidez, en la que se puedan llevar los procesos administrativos y económicos. Las plataformas también pueden clasificarse según sus características que distinguen entre plataformas transaccionales y no transaccionales. Las primeras son empresas cuya intención es posibilitar las transacciones entre dos grupos de usuarios que aprovechan su respectiva presencia en la plataforma (OCDE, 2018).

Los objetivos que cumplen las plataformas digitales son dos: 1) a través de ellas se ofrecen productos o servicios en medios masivos; 2) Facilitan la interacción, mediante el servicio provisto y a través de Internet, entre dos o más conjuntos de usuarios diferentes pero interdependientes pueden ser empresas, individuos, Administraciones Públicas o instituciones de cualquier tipo (Lazaro, 2021).

Existe un gran número de plataformas digitales con cada problemática se puede generar un tipo de plataforma que cumpla con los requerimientos de la empresa u organización entre ellas plataformas educativas, plataformas sociales, plataformas de comercio electrónico, plataformas especializadas, etc.

La innovación ha adquirido más peso en los últimos años hasta el punto, que está totalmente integrada en la cultura empresarial formando parte de la estrategia de las compañías. Así hoy en día, es indispensable incorporar la innovación al ADN de las empresas, y convertir la capacidad de innovar en una ventaja competitiva. (ENAE, s.f.)

Se dice que la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, en el que garantiza su eficiencia productiva y organizacional gracias a la mejora de los procesos de producción y entrega. (Guambi, 2018)

“Tecnologías digitales alude a un conjunto amplio y heterogéneo de modalidades de uso de estas tecnologías. El nivel básico está asociado a tecnologías más bien maduras, cuyo uso no determina necesariamente reestructuraciones importantes en las empresas que las adoptan. Al

extremo opuesto, el nivel que se denomina “de frontera”, corresponde a tecnologías más modernas, cuya incorporación en la estrategia empresarial requiere de ajuste profundos, especialmente en su organización, sistemas productivos y de relacionamiento con clientes y proveedores y modelos de negocio” (Dini et al. , 2021).

En México no es la excepción, por ello, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), menciona que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) más usada en el territorio nacional es :

> El Internet, ya que 66 de cada 100 personas de 6 años o más la utilizan. Sin embargo, en las zonas urbanas y rurales existe una amplia diferencia, ya que, en las zonas urbanas el 73% de la población de 6 años o más la utilizan, mientras que en las zonas rurales solo el 41% (2019).
>
> Es necerario que en las zonas urbanas sean beneficiadas con medios tecnologicos que ayuden a desarrollar el comercio en las diferentes plataformas digitales y puedan dar a conocer sus productos textiles artesanales dado que la mayoria de las familias indigenas, siendo su principal actividad que desarrollan en su zonas indigenas; las familias indigenas numerosas viven de este sustento economico y obtienen bajo sus propios medios economicos sus dispositivos para promocionar sus prendas que merecen ser posicionadas en el mercado internacional debido a sus alta calidad y diseños unicos.
>
> La falta de conocimento en el uso de tecnología y plataformas digitales asi como la falta de capacitación hace más dificultoso el uso adecuado, asi como los costos que genera contratar a empresas particulares que desempeñen la funcion de promocion utilizandos las diferentes medios tecnologicos son sin duda una alternativa de crecimiento e innovación que requiere la Mipymes en Chiapas, México.

Las ventas y promoción por internet representar un cambio de estrategias en las organizaciones, esto se ve reflejado en las entidades federativas cuya población tiene menor probabilidad de usar redes sociales, las cuales son Hidalgo con el 39.0%, Oaxaca con el 36.5% y Chiapas con el 29.4%; en lo que respecta a realizar compras en línea la menor probabilidad son las entidades de Guerrero con el 6.8%, Tlaxcala con el 6.6% y Chiapas con 4.9%; y la población con menor probabilidad de efectuar ventas por Internet habita en Puebla (2.9%), Tlaxcala (2.3%) y Chiapas (1.6%) (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2019).

Producción Textil

“La industria textil es aquella área de la economía que se encuentra abocada a la producción de telas, fibras, hilos y asimismo incluye a los productos derivados de éstos.” (Ucha, 2013)

Desde la década de los 90, la producción Textil en Chiapas, ha tomado gran relevancia, debido a que se ha convertido en una de las actividades económicas fundamentales para el Estado, principalmente en las zonas indígenas, siendo San Cristóbal de las casas, la primera sede comercial de estas prendas Textiles.

Los Textiles elaborados en Chiapas y la comercialización de éste representa una gran oportunidad comercial para las zonas indígenas de los altos, que se dedican a esta actividad, ya que la derrama económica en el estado de Chiapas acumulada en el periodo 2021, fue de $1 Mil 391 mdp, menor en comparación con el 2020, la cual era de $2 Mil 969 mdp. La afluencia acumulada en el estado durante este periodo, fue de 659 Mil 227 Visitantes, lo que representa una baja en la afluencia de visitantes con respecto al mismo periodo 2020 (1 Millón 095 Mil 241 Visitantes). (Secretaria Turismo Gobierno de Chiapas, 2021).

El sector artesanal y textil en Chiapas, son negocios familiares dedicados a la comercialización y a la producción de artesanía en pequeñas y medianas cantidades, con arraigos cultural e histórica, donde los artesanos proviene principalmente de sectores marginados, que contienen mínimos estudios y carecen de ingresos estables, para Hernández Girón, Domínguez Hernández, & Caballero Caballero (2007).

"El estado de Chiapas es un referente nacional en materia de creación textil. Gran parte de la vasta cultura del bordado, brocado y tejido, proviene de la herencia prehispánica que se preserva en las comunidades indígenas que representan el 32% del total de la población en el estado (1,141,499 personas, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía). Estas tradiciones y técnicas persisten gracias a los trece grupos étnicos que habitan en Chiapas: akatecos, ch'oles, chujes, jakaltecos, k'iches, lacandones, mames, mochós, tekos, tojolabales, tseltales, tsotsiles y zoques." (Kuxtal, s.f.)

Los textiles chiapanecos se diferencian de otros estilos en México por el teñido con tintes de origen animal y vegetales algunos bordados en telar de cintura y la renkeasa (utilizada por los zoques).

La actividad textil artesanal que se desempeñada en su mayoría por mujeres con una técnica clásica y artesanal con alto contenido ancestral y religioso. Comunidades de Chiapas conocidos por presencia en la producción de textil de diseños exclusivos en los que destacan los municipios de San Cristóbal de las Casas, Amatenango del Valle, Zinacantan, Chiapa de Corzo, Bochil, Ocosingo y Venustiano Carranza.

La tradición se plasma en los bordados con gran colorido plasmado en telas diversas, terminados en manteles, mantas, fundas, sobrecamas así como vestimenta femenina de uso cotidiano hace tener diseños con gran significado de identidad maya que viene a ser parte de la cultura textil en Chiapas, México.

JUSTIFICACIÓN

En un estudio realizado por el IFT menciona que los principales dispositivos con los que cuentan las MiPymes para realizar sus actividades, se encuentran los teléfonos móviles Inteligentes "Smartphones" (entre 91% y 94%), las computadoras de escritorio (entre 52% y 86%) y la computadora portátil o Laptop (entre 30% y 58%). Por otra parte, se destaca que las medianas empresas señalaron en un mayor porcentaje hacer uso del terminal punto de venta fija para celular (clip) o tableta, servidores de almacenamiento de información y radio localizadores, en comparación con las micro y pequeñas empresas (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2019)

Con el aumento del internet a nivel mundial, las redes sociales han tomado gran protagonismo en las personas y sobre todo en las organizaciones, aunque cada red social es diferente y cuenta con sus propias características de manejo; para las Mipymes en México, "el uso de Facebook predomina en las micro empresas con un 90%, le siguen las pequeñas empresas con un 88.5%. En segundo lugar, las micro y pequeñas empresas señalaron que tienen WhatsApp con un 69.7% y 75.6% respectivamente" (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2019).

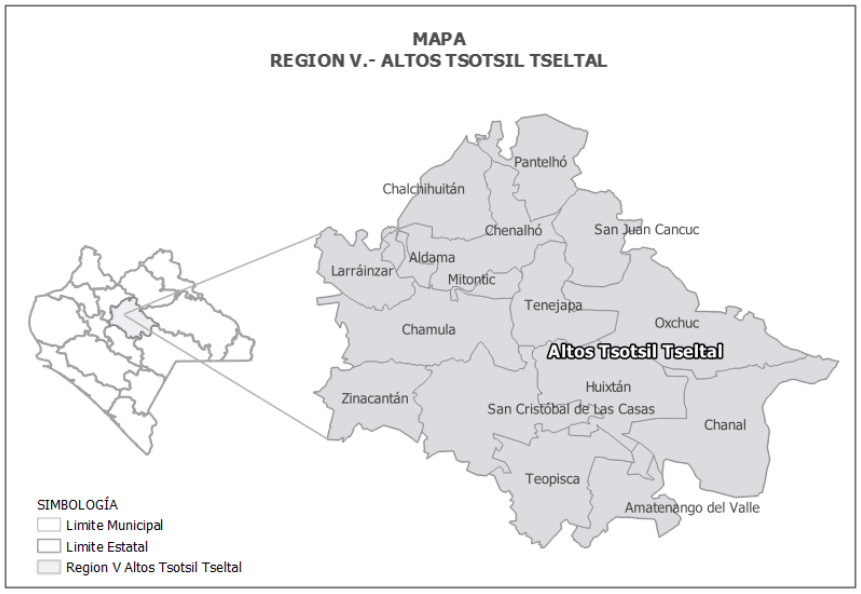
La presente investigación tiene como objetivo identificar el uso de plataformas digitales en la promoción, venta y comercialización de los productores y comercializadores de textil artesanal en la zona altos de Chipas, México.

Metodología

Área de Estudio

La presente investigación se realizó en la zona altos del Estado de Chiapas y tiene como marco Geográfico la Región V Altos Tsotsil-Tseltal que comprenden los municipios de Aldama, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráinzar, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, San Cristóbal de Las Casas, San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán. Su población total es de 3,723.58 km2 equivalente al 5.2% del territorio estatal con 601,690 habitantes. (Hacienda, gobierno de Chiapas, 2021)

Imagen 1. Acervo Bibliográfico.



Fuente: INEGI. Elaboración propia

De todas estas comunidades se determinó centrar el estudio en cuatro localidades que a juicio de los investigadores son las más importantes en elaboración de Textil Artesanal y bordados en la zona, las cuales serían la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, Amatenango del Valle, San Juan Chamula y Zinacantán. Es importante mencionar que la región cuenta con dos grupos étnicos sobresalientes: Tsotsil y Tseltal, quienes forman parte de la antigua cultura Maya y que en la actualidad siguen conservando sus costumbres y tradiciones, mismas que dan sustento a su cultura e identidad actual que hoy se manifiesta en toda esa creatividad convertida en artesanías, gastronomía, costumbres, religiosidad, etc.

El estudio se ha realizado bajo una tendencia descriptiva estudiando los roles, edades, formas de uso de las diferentes plataformas digitales, contiene un diseño transversal descriptivo y correlacional/causal para la recolección de datos sobre categorías específicas como la utilización de las diferentes plataformas digitales , los medios más usados para la venta de los textiles producidos para promocionar sus productos elaborados, así como los costos y tiempos de producción, en las personas que intervienen en producción y comercialización, así como los productores que se sostienen de esta actividad y sus características. Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos fundamentales, las cuales fueron: las fichas de observación directa de los hechos y acontecimientos, la entrevistas semi estructurada y la encuesta estructurada, éstas se realizaron a productores y comercializadores.

Para la Ciudad de San Cristobal de las Casas, se retomaron tres lugares específicos del centro de la ciudad, estos son: el “Mercado de Dulces”, como comúnmente se le conoce, el “Andador

Guadalupano", el cual abarca tres cuadras sobre la calle Real de Guadalupe y, por último, el "Mercado Artesanal de Santo Domingo".

Cabe destacar que durante las visitas se manifestó cierta resistencia para proporcionar información por parte de las personas, esto derivado de la desconfianza que existe en la población, a causa del constante hurto de diseños y formas de trabajo, por lo que, los entrevistadores tuvieron que identificarse plenamente e incluso solicitar consentimiento con autoridades locales en los municipios con la finalidad de dar autorización y facilidades a la realización del trabajo.

En la primera etapa se lograron identifican a veintidós productores diecinueve radicados en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, uno de Zinacantán , uno en Amatenango del Valle y otro más en San Juan Chamula, contando un total de veintidós comercializadores – productores textileros.

Resultados

Una vez localizados los instrumentos y llenadas los datos de la investigación se procedió al vaciado de la información utilizando programas de para el manejo de resultados

Tabla 1

Actividad según sexo.

	Masculino	Femenino	Total
Productores	1	1	2
comercializadores	2	1	3
Ambos	7	10	17

Fuente: elaboración propia. Esta tabla muestra la clasificación de productores y comercializadores por sexo.

Tabla 2

Estado Civil y número de hijos

Personas encuestadas	Estado Civil		Número de hijos	Total
	Casado	Soltero		
Productores	2	1	4	
Comercializadores	2	2	4	
Ambos	2	20	4	22

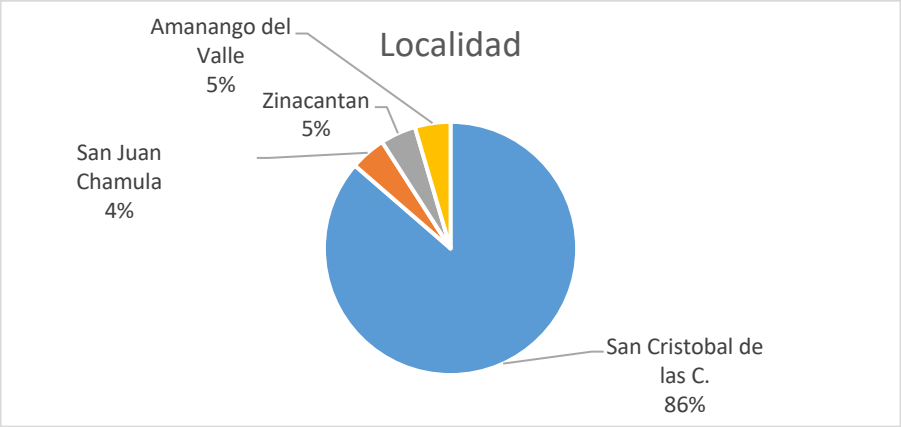
Fuente: elaboración propia. Esta la presente tabla muestra el estado civil y el número de hijos de los productores y comercializadores.

En la investigación y los recorridos que se hicieron por los lugares principales de la ciudad de San Cristóbal de la Casas donde se localizó el mayor número de Productores-comercializadores se encontró que la mayoría de los vendedores que se encuentran en los locales establecidos son personas jovenes entre 18 y 30 años de edad y son en su mayoría solteros, dado que los padres y madres principalmente están en casa atendiendo labores del hogar y realizando los textiles que muy delicadamente elaboran a mano y se tardan aproximadamente según la técnica utilizada entre uno y dos meses para terminar y estar disponible a la venta en sus propios locales.

Por otra parte, en la búsqueda de datos primarios se constató que el papel que desempeña la mujer en estas áreas rurales es imprescindible ya que muchas de ellas son mujeres que se dedican al arte textil asiendo grandes obras de arte con sus técnicas propias de bordado y confección que son aprendidas de modo tradicional de generación en generación manifestando su cultura, tradición y religiosidad unidas se manifiesta en una prenda textil tradicional. Sin olvidar el rol que tienen como madres y esposas dando como resultados a familias numerosas en donde cada uno de ellos desde muy pequeños colaboran para generar ingresos económicos; en la tabla numero 2 muestra que la mayoría ejercen las dos actividades productoras y a la misma vez comercializan sus textiles; las personas casadas explican tener como número de hijos de tres a cuatro por familia.

Grafico 1

Principales localidades productoras de textil

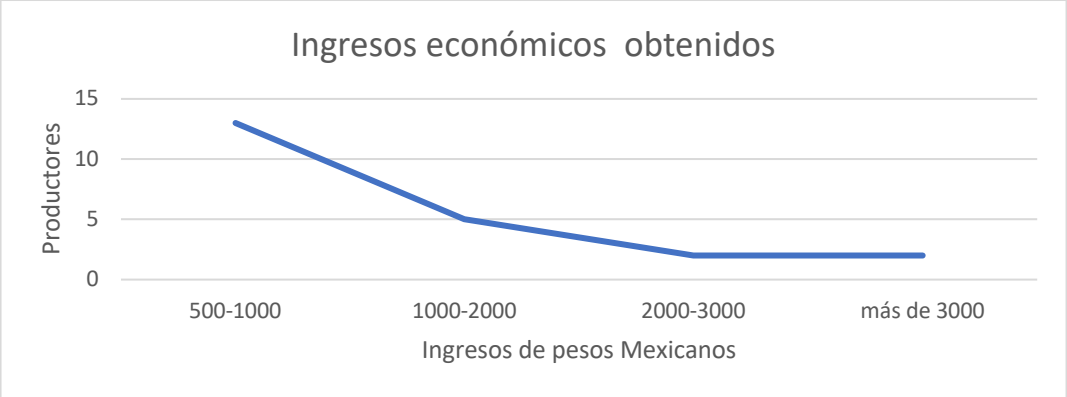


Fuente:elaboración propia. Lugares principales productores de textil de la zona V zona de los altos de Chiapas.

La zona V de los altos de Chiapas tiene una gran cultura y gran diversidad de recursos naturales además de ser un lugar turístico visitado por extranjeros y nacionales; existen muchas regiones de los altos que se dedican a realizar bordados con textil y cada municipio se distingue por la forma de dichos bordados, en esta ocasión a conveniencia del investigador se seleccionaron cuatros municipios de los más importantes en la elaboración de los textiles, encontrándose una persona en Zinacantàn, una en Amatenango del Valle, una más en san Juan Chamula y diecinueve en San Cristóbal de las Casas Chiapas, México.

Grafico 2

Ingresos percibidos.



Elaboración propia. Ingresos obtenidos por familia semanalmente por la venta de las prendas textiles en pesos mexicanos.

Se pudo apreciar en las familias que se dedican a la elaboración y venta de los textiles alternan sus actividades con la agricultura principalmente los hombres que se dedican al cultivo de flores dado que los ingresos promedio en pesos mexicanos oscilan en $500.00 y $3,000 semanalmente el cual lo consideran bajo para una familia de 6 integrantes.

Grafico 3

Dispositivo utilizado

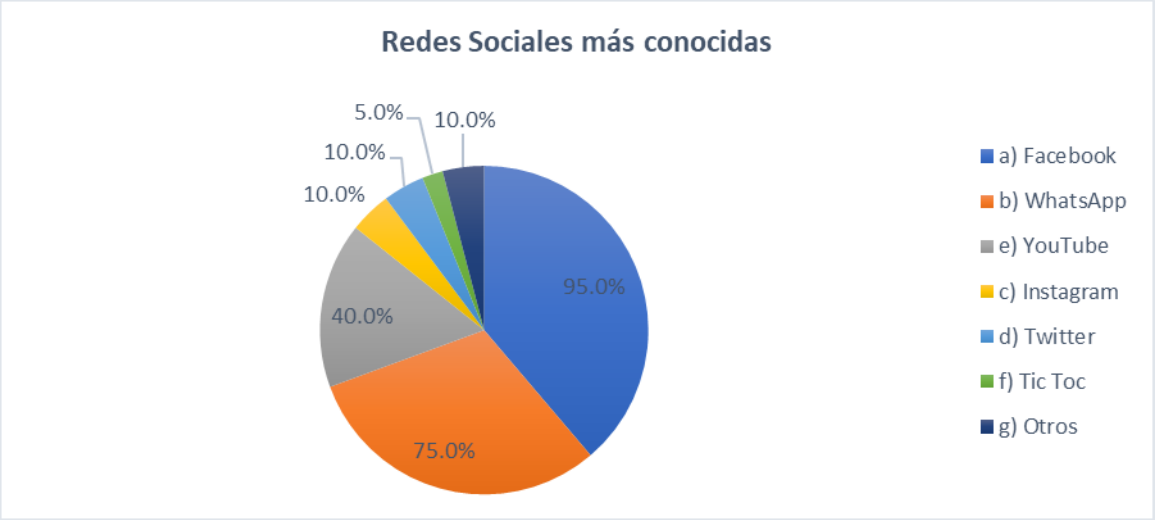
Fuente:elaboración propia. Dispositivos con los que se dispone para uso de diferentes plataformas digitales.

En el grafico anterior muestra los resultados de los dispositivos con los que disponen los comerciantes-productores, de los cuales, el 81.8% mencionaron que utilizan los celulares, el 4.5%

cuentan con tableta electrónica y 13.6% ellos tienen computadores o laptop. Esto demuestra la importancia de poseer por lo menos con un recurso tecnológico para poder realizar la publicidad desde herramientas para comercializar sus artesanías.

Grafico 4

Plataformas digitales



Fuente: elaboración propia. Muestra el uso de las plataformas digitales que se usan para vender textiles en Chiapas.

En la presente gráfica se aprecia que las aplicaciones más distinguidas por los encuestados son el Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram; al examinar sobre el número de horas invertidas para el uso de las redes sociales, el 45% menciono que dedican entre 1 y 2 horas al día, el 35% entre 3 y 4 horas y el 20% más de 5 horas, lo que muestra que es un valor alto y sobre todo que las personas son muy activas en estas aplicaciones. Pero, aunque conocen el uso de estos servicios, al preguntarles sobre la utilización de las redes sociales para promocionar los productos que comercializan, únicamente el 61.9% respondió que usa este medio con ese fin, por lo que el 38.1% lo usan como distracción, pasatiempo u ocio, no viendo el potencial y el beneficio que pueden tener para el negocio. De las personas que aplican las redes sociales a su negocio, Facebook es la más aprovechada, le sigue WhatsApp, Instagram, YouTube y Tik Tok. Algunas cuentas de Facebook que se proporcionaron y donde se pueden encontrar los productos que ofrecen son: Artesanías el Jaguar, Artesanias Jalvi, Artesanias de Chiapas, Artesanías San Cristóbal, Luchometik Ta Jovel, Artesanias

La mayoría de productos que son vendidos por internet a través de las redes sociales, es la ropa de mujer, siento las blusas la que más auge tiene, así como las playeras bordadas; y las ciudades dentro del territorio nacional donde los comerciantes constantemente han realizado envíos son:

Tabla 3

Ciudades de México con mayor adquisición de productos.

No	Ciudad
1	Puebla
2	Ciudad de México
3	Ciudad Victoria, Tamaulipas
4	Monterrey
5	Guadalajara

Fuente: elaboración propia. Esta tabla muestra las ciudades en el territorio nacional con mayor adquisición de productos

Además de esto, los vendedores, gracias a las redes sociales donde promueven sus productos, han remitido productos a otros países como:

Tabla 4

Países con mayor adquisición de productos.

No	País
1	Brasil
2	Francia
3	España
4	Italia
5	Estados Unidos

Fuente elaboración propia. Esta tabla muestra los países con mayor adquisición de los productos

De la tabla anterior, Estados Unidos de América, es el principal país donde los artesanos envían sus productos a diferentes ciudades como son Texas, Nueva York, Los Ángeles, Washington, todo esto se realiza a través de servicios de mensajería, entrega de paquetes y correo urgentes, siendo DHL, el vital proveedor.

Los encuestados manifiestan la falta del servicio de internet gratuito por parte de los municipios, ya que este servicio es pagado por ellos mismo que representa una merma al porcentaje de

rentabilidad, por lo que 90.5% señalaron que se conectan a las redes sociales a través de su celular usando los datos móviles, y solo un 9.5 lo hace a través de internet fijo o de casa.

Imagen 2

Mujer indígena elaborando textil.

Imagen 3

Bordados de Zinacantan

Conclusión

La industria textil en Chiapas principalmente en la Zona V de los altos cuenta con un gran potencial comercial debido a la belleza, calidad, cultura y tradiciones que se imprimen en cada uno de los bordados que las mujeres principalmente tejen a mano las prendas. Familias completas, padre,

madre e hijos subsisten de esta actividad, pero desafortunadamente aún se encuentran en pobreza extrema con alta marginación; las plataformas digitales usadas actualmente tienden a ser una alternativa favorable que ayude a dar a conocer sus obras de arte plasmada en telares que ayude a obtener ingresos favorables que les ayude a tener una mejor calidad de vida.

Es necesario que las políticas públicas establezcan programas que ayuden a este sector para que el acceso a internet sea gratuito, dado que para poder tener acceso a la red tienen que utilizar sus escasos recursos y pagar sus paquetes con acceso a internet en empresas privadas lo que conlleva a reducir sus márgenes de utilidad debido a los altos costos. Por otro lado también no existen programas gubernamentales que impulsen el desarrollo de estas microempresas para su fortalecimiento y crecimiento donde se otorguen financiamientos con interés bajos. Es un hecho que a pesar de sus carencias han podido ya posesionarse en el mercado internacional principalmente en los Estados Unidos de América cosa que por medio de las herramientas digitales alienta a este sector en poder ir abarcando otros mercados principalmente países europeos.

Bibliografía

Angueta Ramírez, A. E. (2018). *UASB.* Obtenido de UASB: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F5984%2F1%2FT2478-MC-Angueta-Marketing.pdf&clen=886593

Castro, J. (02 de Septiembre de 2021). *Corponet*. Recuperado el 2000 de Febrero de 2022, de Blog Corponet: https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20en%20las%20empresas%20es%20un%20recurso%20fundamental%20para,y%20cobranza%2C%20capacitaci%C3%B3n%2C%20etc.

Enciclopedia Economica. (Febrero de 2019). *Recursos tecnológicos*. Recuperado el 2022 de Febrero de 27, de Recursos tecnológicos: https://enciclopediaeconomica.com/recursos-tecnologicos/

Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M. L., & Caballero Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, 353-379. Recuperado el 29 de 07 de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/133/13316204.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019). *ift.* Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de ift: http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019a). *ift.* Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de ift: http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/cuartaencuesta2019vacc.pdf

Mariscal Suárez, T. E. (19 de Enero de 2018). *UCSG.* Obtenido de UCSG: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepositorio.ucsg.edu.ec%2Fbitstream%2F3317%2F9956%2F3%2FT-UCSG-PRE-ESP-CIM-419.pdf&clen=651244

Mauricio Estrella, R. C., & Rivera Jurado, J. A. (2019). *UNDAC.* Obtenido de UNDAC: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepositorio.undac.edu.pe%2Fbitstream%2Fundac%2F1987%2F1%2FTesis_T026_44197413_T.pdf&clen=1659987

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2021). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: https://definicion.de/recursos-tecnologicos/

Sainz. (2017). *El plan de marketing digital en la practica* (4 ed.). Madrid, España: ESIC.

Secretaria Turismo Gobierno de Chiapas. (febrero de 2021). *Reporte estadistico de indicadores del sector turistico en Chiapas.* Obtenido de http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO-2021.pdf

Selman, H. (2017). *Marketing Digital.* California: IBUKKU. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Selman,+H.+(2017).+Marketing+Digital&ots=KIkGHy21nU&sig=XF5FPe8AyMducqktpqrpau2rJSc#v=onepage&q=Selman%2C%20H.%20(2017).%20Marketing%20Digital&f=false

Ucha, F. (Octubre de 2013). *Definición ABC*. Recuperado el 01 de Marzo de 2022, de https://www.definicionabc.com/economia/textil.php