

ISBN 978-607-8617-77-7

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO

CASOS Y APLICACIONES

COORDINADORES

IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE
JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA
MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Redes Temáticas



INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO. CASOS Y APLICACIONES

COORDINADORES

IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE
JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA
MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL

AUTORES

ANDRÉS FIGUEROA LEAL, ANSELMO LARA MORALES, BEATRIZ GOYTIA ACEVEDO, CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS, CAROLINA SAC NICTÉ MÉNDEZ GONZÁLEZ, CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, CITLALI TAPIA HERNÁNDEZ, CLARA YANETH ARROYO PRADO, CLARITSA RODRÍGUEZ POSADAS, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ESMERALDA CUERVO DEL ÁNGEL, FABIOLA LEYVA PICAZZO, FACUNDO ENRIQUE PACHECO ROJAS, FERNANDO FUENTES ARRONIZ, FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ FERNÁNDEZ DE LARA, GABRIEL ARTURO SOTO OJEDA, GEOVANNI QUINTANA URIBE, HAYDEE NANCY ALVARADO ROMERO, HORTENSIA ELISEO DANTES, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE, IVÁN MONTES NOGUEIRA, JAZMÍN BALDERRABANO BRIONES, JEANETTE KARINA LÓPEZ ALANÍS, JERSON MÜLLER TEJEDA, JOSÉ LUIS LATOURNERIE REYES, JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA, LILIANA AMADOR ANGÓN, LILIANA CABAÑAS GARCÍA, LINDA PRISCILA PEDRAZA CARRANZA, LOIDA MELGAREJO GALINDO, LUIS ALEJANDRO GAZCA HERRERA, MARÍA DEL ROCIO ACEVEDO SERRANO, MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA, MARÍA GUADALUPE TRUJILLO ESPINOZA, MARÍA ISABEL GARCÍA MARÍN, MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL, MARÍA TERESA LUGARDO BRAVO, MARTÍN MÁRQUEZ ESPINOZA, MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS, MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSA, MONTSERRAT ACOSTA CADENAS, PABLO DE LA LLAVE MARCIAL, PERLA NATALÍ ORTÍZ PEÑALOZA, RAFAEL RODRÍGUEZ CÓRDOVA, REYNA CHÁVEZ RODRIGUEZ, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA

EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2020



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

ISBN: 978-607-8617-77-7



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(607-8617)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 200
Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato PDF 6 MB
Fecha de aparición 27/11/2020
ISBN 978-607-8617-77-7



RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN A.C.

SELLO EDITORIAL
INDAUTOR/ISBN
607-8617

Dublín 34
Fracc. Monte Magno
Xalapa, Ver.
C.P. 91193

**CERTIFICACIÓN EDITORIAL DEL LIBRO ELECTRÓNICO *INNOVACIÓN
EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO. CASOS Y APLICACIONES*
(ISBN 978-607-8617-77-7)**

La Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. con el sello editorial N° 607-8617 otorgado por la agencia mexicana de ISBN, hace constar que el libro electrónico **INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO. CASOS Y APLICACIONES** con ISBN 978-607-8617-77-7; es publicado por nuestro sello con fecha del 27 de noviembre de 2020 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Innovación empresarial en capital humano. Casos y aplicaciones fue arbitrado bajo el sistema de administración y publicación de libros electrónicos OJS versión 3.2.0.3. del Public Knowled Project cuyo desarrollo promueve las tecnologías para el uso de la investigación académica. El proceso de arbitraje constó de dos etapas.

La primera revisión fue realizada por parte de la Secretaría Técnica de la REDIBAI. AC, en conjunto con el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, quien verificó que la propuesta cumpliera con los requisitos básicos establecidos: enfoque temático, extensión, apego a las normas de citación, estructura, formato, entre otros. Posteriormente el trabajo pasó a una primera lectura a cargo del Editor en Jefe que forma parte del Comité Editorial del sello editorial, quien determinó la pertinencia de la propuesta y decidió que cumplía con los requisitos de calidad académica. Esta fase se desarrolló en un tiempo de 15 días.

En la segunda etapa el trabajo se sometió al proceso de evaluación de pares académicos a través del procedimiento doble ciego, a cargo de árbitros anónimos especialistas en el tema pertenecientes a instituciones educativas a nivel nacional e internacional, lo que busca garantizar la calidad de las revisiones. Ningún veredicto de los dictaminadores fue contradictorio, por lo que no se recurrió a un tercer árbitro para tomar la decisión final de publicarlo, el resultado de este esfuerzo académico y científico fue aprobado. Este proceso comprendió de dos meses.

El proceso de evaluación de las dos etapas se desarrolló en un tiempo promedio de 2 meses y medio, iniciado desde el momento de su recepción el 15 de agosto de 2020, hasta la terminación del arbitraje el 02 de noviembre de 2020 y se publicó el 27 de noviembre de 2020 tomando en cuenta los criterios de originalidad, pertinencia, relevancia de los hallazgos, manejo de la teoría especializada, rigor metodológico, congruencia, claridad argumentativa y calidad de la redacción.



RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN A.C.

SELLO EDITORIAL
INDAUTOR/ISBN
607-8617

Dublín 34
Fracc. Monte Magno
Xalapa, Ver.
C.P. 91193

El cuerpo de arbitraje estuvo integrado por los cuerpos académicos pertenecientes al comité científico de la REDIBAI MyD y al comité científico del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación reposan en Editorial REDIBAI, las cuales ponemos a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requiera.

Atentamente

Xalapa Enríquez, Veracruz, a 27 de noviembre de 2020

MTRO. DANIEL ARMANDO OLIVERA GÓMEZ

Editor

Secretario Ejecutivo de la REDIBAI A.C.



INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO. CASOS Y APLICACIONES

COORDINADORES

IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE

JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA

MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL



INDICE

LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE TANTOYUCA, VER.

LILIANA CABAÑAS GARCÍA, PERLA NATALÍ ORTÍZ PEÑALOZA, ESMERALDA CUERVO DEL ÁNGEL

1

COMPETENCIAS INTERPERSONALES QUE DEMANDAN LAS MIPYMES DE CIUDAD CARDEL, MUNICIPIO DE LA ANTIGUA, VERACRUZ.

DOREIDY MELGAREJO GALINDO, LOIDA MELGAREJO GALINDO, JERSON MÜLLER TEJEDA, LINDA PRISCILA PEDRAZA CARRANZA, CLARA YANETH ARROYO PRADO

29

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE VENTAS

JAZMÍN BALDERRABANO BRIONES, MONTSERRAT ACOSTA CADENAS, HORTENSIA ELISEO DANTES, CLARITSA RODRÍGUEZ POSADAS

43

EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGICA DE LA ALTA DIRECCION

FACUNDO ENRIQUE PACHECO ROJAS, CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, LUIS ALEJANDRO GAZCA HERRERA, GABRIEL ARTURO SOTO OJEDA

51

RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS, IVÁN MONTES NOGUEIRA, GABRIEL ARTURO SOTO OJEDA, FACUNDO ENRIQUE PACHECO ROJAS, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, LUIS ALEJANDRO GAZCA HERRERA

69

RESILIENCIA LABORAL HACIA UNA NUEVA NORMALIDAD LABORAL EN FUNCIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO.

MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA, MARÍA TERESA LUGARDO BRAVO

87

MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE SERVICIOS

MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL, IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE, JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA

103

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA EN EL ESTADO DE VERACRUZ

REYNA CHÁVEZ RODRÍGUEZ, MARÍA GUADALUPE TRUJILLO ESPINOZA, MARÍA DEL ROCIO ACEVEDO SERRANO, FABIOLA LEYVA PICAZZO, ANDRÉS FIGUEROA LEAL

113

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CINEMATOGRAFICA

LILIANA AMADOR ANGÓN, MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSA, BEATRIZ GOYTIA ACEVEDO

125

CLIMA ORGANIZACIONAL EN MOMENTOS DE PANDEMIA DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA

MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS, MARÍA ISABEL GARCÍA MARÍN, JEANETTE KARINA LÓPEZ ALANÍS

145

LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN EMPRESAS DE ZEMPOALA, MUNICIPIO DE ÚRSULO, VERACRUZ

DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA, CAROLINA SAC NICTÉ MÉNDEZ GONZÁLEZ, RAFAEL RODRÍGUEZ CÓRDOVA, GEOVANNI QUINTANA URIBE

159

INDICE

PRINCIPIOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO Y EN EL HOGAR

CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA, ANSELMO LARA MORALES, JOSÉ LUIS LATOURNERIE REYES

175

**MODELADO DE LAS OBLIGACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES PARA CREAR
PROCESOS ESCALABLES UTILIZANDO BPMN Y BIZAGI.**

HAYDEE NANCY ALVARADO ROMERO, PABLO DE LA LLAVE MARCIAL, MARTÍN MÁRQUEZ ESPINOZA

187

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE TIENDAS LORES SUCURSAL TLALIXCOYAN,
VER.**

FERNANDO FUENTES ARRONIZ, FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ FERNÁNDEZ DE LARA, CITLALI TAPIA HERNÁNDEZ

205

LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE TANTOYUCA, VER.

LILIANA CABAÑAS GARCÍA¹, PERLA NATALÍ ORTÍZ PEÑALOZA², ESMERALDA CUERVO DEL ÁNGEL³

RESUMEN

Hoy en día uno de los sectores con mayor impacto en el flujo económico de México son las MiPyMEs del sector comercial, es por ello la importancia de realizar la presente investigación de la importancia de medir el desempeño laboral en las MiPyMEs del sector comercial en la ciudad de Tantoyuca, Ver., con la finalidad de contribuir al crecimiento de las mismas y por ende a la economía de la localidad. La metodología aplicada en el presente proyecto es de tipo cualitativa y cuantitativa, siendo documental y de campo el tipo de investigación, así como transversal y correlacional el tipo de estudio. Durante el desarrollo se hace uso de herramientas administrativas como Diagrama de Ishikawa, análisis FODA, despeje de fórmulas para posteriormente aplicar 12 pruebas de evaluación del desempeño por el método de elección forzada aplicadas a los empleados, así como 119 encuestas que permitieron la recolección de datos para poder sustentar la información presentada. Concluyendo que la presente investigación es importante pues permite conocer que medir el desempeño laboral es un factor importante para elevar la motivación, destrezas, habilidades, conocimientos, el eficiente desempeño del trabajador, así como la asertiva toma de decisiones, es decir poder detectar debilidades, para convertirlas en fortalezas y con ello contribuir a una mayor productividad de las mismas.

Palabras clave: Mipymes, Desempeño Laboral, Herramientas Administrativas, sector comercial.

¹ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tantoyuca. liliana.cabanass@itsta.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tantoyuca. Perla.ortiz@itsta.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tantoyuca. esmeralda.cuervo@itsta.edu.mx

ABSTRACT

Today one of the sectors with the greatest impact on the economic flow of Mexico are the MiPyMEs of the commercial sector, that is why it is the importance of conducting this research on the importance of measuring the performance of the commercial sector in the city of Tantoyuca, Ver., in order to contribute to the growth of them and therefore to the economy of the locality. The methodology applied in this project is qualitative and quantitative, being documentary and field the type of research, as well as transversal and correlal the type of study. During development, administrative tools such as Ishikawa Diagram, FODA analysis, clearing of formulas to subsequently apply 12 performance assessment tests by the forced choice method applied to employees, as well as 119 surveys that allowed data collection to be able to support the information presented, are used. Concluding that this research is important because it allows to know that measuring job performance is an important factor to raise motivation, skills, skills, knowledge, efficient performance of the worker, as well as assertive decision-making, that is to say to be able to detect weaknesses, to turn them into strengths and thus contribute to greater productivity of them.

Keywords: Mipymes, Labor Performance, Administrative Tools, Commercial Sector.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. (FABRICIO, 1789)

Proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual pueden hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos. (Lara, 1987, pág. 98) Los objetivos de la evaluación del desempeño pueden dividirse para las siguientes áreas y la importancia que esta tiene en ellas. A continuación, se presentan algunos puntos de importancia:

EN LA ORGANIZACIÓN

Es importante la evaluación del factor humano, aunque no se utilice adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para los supervisores, dicho en otras palabras, de las tres áreas más importantes que integran una organización en relación a sus recursos, es el recurso humano es al que se da menos importancia

- Para motivar y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas de la empresa.
- Provee a la dirección de la empresa del conocimiento y control de las actividades del personal.
- Da una base objetiva para establecer criterios que normen las políticas de personal, para fijar niveles de promoción y salarios de empleados, corregir deficiencias en el trabajo, motivar a los trabajadores, etc.
- Propiciar una eficaz comunicación entre jefe y subordinado.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo, así como poder consultar evaluación realizadas a lo largo de tres o cuatro años que nos permitan tener un registro del comportamiento observado y así detectar las necesidades de capacitación si fuera necesario.

PARA LOS TRABAJADORES.

- Conocer si sus características individuales deseos, aspiraciones, etc. Son tomadas en cuenta.
- Conocer el nivel de su desempeño, si está siendo deficiente, si puede superarse o se encuentra en el nivel óptimo de eficiencia.
- Como base para evaluaciones posteriores.

- Como medio para lograr incentivos que se traduzcan en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

PARA LOS SUPERVISORES.

- Como técnica de evaluación para evitar caer en la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- Como medio para lograr mejor comunicación y acercamiento con sus subordinados.
- Como base para analizar de una manera imparcial y determinar, aumentos de salarios, ascensos, reajuste de personal, transferencias, etc.

Algunas ventajas de la evaluación del desempeño serían:

- Mejora del desempeño; gracias a la retroalimentación entre los diferentes niveles.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidad de capacitación y desarrollo.
- Errores en el diseño de puesto.
- Desafíos externos, etc.

Hasta aquí se destaca la importancia y los alcances que se pueden tener al aplicar una evaluación al desempeño, derivado de lo anterior ampliamos la definición sobre el potencial de dicho procedimiento.

“Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la Organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido para el cargo, motivación, etc., según los tipos de problemas identificados la evaluación al desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la Organización” (Pontifes A, 2002)

El capital humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos, destrezas, y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la suma simple de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de la organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. (Cabarcos, 2005, pág. 59)

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más a medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 69)

La idea de realizar el presente proyecto surge de la inquietud de algunas personas de querer investigar aquellas causas que originan un desempeño laboral deficiente como lo son la falta de capacitación, evaluación, liderazgo, motivación, provocando con esto un lento crecimiento, falta de capacidad económica y acceso a financiamientos.

Para un crecimiento de las MiPyMEs es de gran importancia contar con un capital humano debidamente capacitado, orientado, que genere valor en el logro de los objetivos organizacionales, para ello se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al capital humano en el desempeño laboral.

El presente proyecto de investigación estudia la importancia de medir el desempeño laboral en una muestra de 119 MiPyMEs del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca, Veracruz. A través del método de evaluación del desempeño del Capital Humano de escala gráfica enfocado a los empleados, cuestionario aplicado a los gerentes, así como el uso de diferentes herramientas administrativas como análisis FODA, Diagrama de Ishikawa.

METODOLOGÍA

La presente investigación se lleva a cabo en la ciudad de Tantoyuca, Ver., durante los meses de enero a julio 2020, en las MiPyMEs del sector comercial.

Existe un total de 804 MiPyMEs del sector comercial tomando como base la página <https://pymes.org.mx/municipio/tantoyuca-f76e.html> de acuerdo a la fórmula de despejada se aplicaron 119 encuestas los empleados, así como también se aplicó el análisis FODA, Diagrama de Ishikawa, 12 pruebas de evaluación del Desempeño del Capital Humano contestadas por los gerentes de las mismas y aplicadas en relación a los empleados para poder conocer en base a estas herramientas administrativas la importancia de medir el desempeño laboral en las mipymes del sector comercial en la ciudad de Tantoyuca, Ver.

Las variables que se identificaron y utilizaron en el presente estudio fueron: liderazgo, capacitación, desempeño laboral y capital humano.

Muestra: DONDE:

N=804

Z=95%

P=90%

Q=10%

D=5%

Sustitución:

$$n = \frac{(804)(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(804 - 1) + (1.96)^2(0.90)(0.10)} = \frac{279.978176}{2.353244} = 118.9554 \therefore 119$$

Se solicita amablemente su colaboración al contestar la presente encuesta cuyo objetivo es conocer: LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE TANTOYUCA, VERACRUZ.

Le agradecemos de antemano su veracidad al contestar las siguientes preguntas. La información recabada es confidencial y será utilizada para fines de la realización del presente proyecto de investigación.

- 1.- Se le capacitó al momento de ingresar a trabajar en esta organización
 A) SI B) NO C) ESCASA
- 2.- Considera que la capacitación es representativa para mejorar su desempeño laboral
 A) SI B) NO
- 3.- Evalúan su desempeño
 A) SI B) NO C) A VECES
- 4.- Cada que determinado tiempo lo evalúan
 A) CADA MES B) CADA AÑO C) NUNCA
- 5.- Trabaja de forma organizada
 A) SI B) EN OCASIONES C) NUNCA
- 6.- Siente que es compensado adecuadamente
 A) SI B) EN OCASIONES C) NUNCA
- 7.- Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto
 A) TODOS B) ALGUNOS C) NINGUNO
- 8.- Es capaz de solucionar problemas
 A) SIEMPRE B) A VECES C) NUNCA

Muchas gracias por su atención y tiempo prestado en contestar la presente encuesta.

Cálculo de la Muestra Poblacional

DATOS:

SUSTITUCIÓN:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N=	24
z=	95%
p=	90%
q=	10%
D=	5%

$$n = \frac{(24)(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(24 - 1) + (1.96)^2(0.90)(0.10)} = 12$$

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE TANTOYUCA, VERACRUZ.

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ CARGO: _____

Instrucción: Escriba una “X” en la columna lateral al concepto descrito, bajo el signo “+”, al concepto que mejor defina el desempeño y el signo de “-”, al que menor describa su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar 2 veces.

CONCEPTO	+	-
Conoce las actividades para las cuales fue contratado.		
Su comportamiento es dinámico		
Tiene dificultad con los números		
Pide ayuda		

CONCEPTO	+	-
Es lento al momento de realizar sus actividades.		
Se expresa con dificultad		
Toma de decisiones con criterio		
Realiza eficientemente su trabajo.		

CONCEPTO	+	-
Está motivado		
Respeto las políticas establecidas en la organización.		
En su trabajo siempre hay errores.		
Presenta baja productividad.		

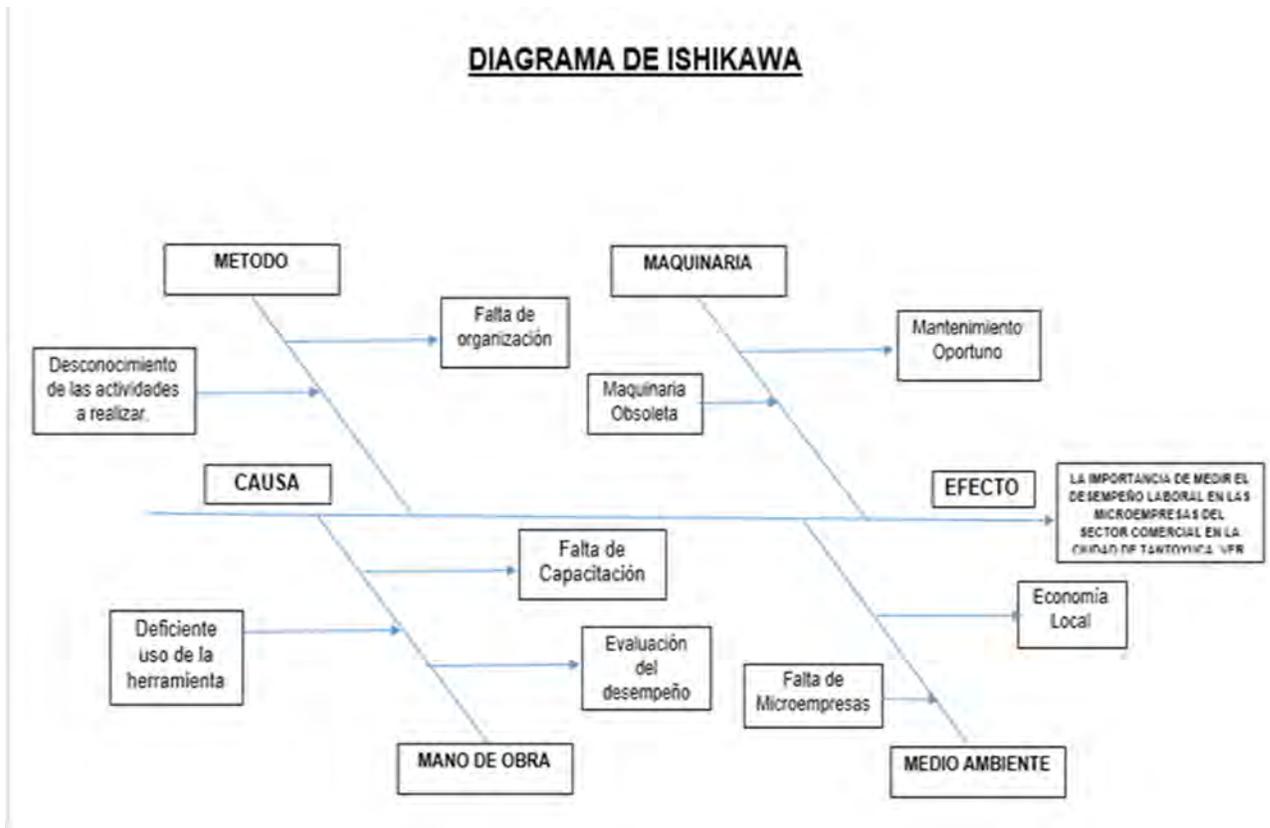
CONCEPTO	+	-
Es evidente que le gusta lo que hace.		
Toma buenas decisiones		
Es organizado en su trabajo.		
Tiene facilidad para trabajar en equipo.		

CONCEPTO	+	-
Mantiene buenas relaciones con los demás.		
Aplica un liderazgo efectivo		
Se comunica eficazmente		
Es creativo		

CONCEPTO	+	-
Sabe trabajar bajo presión		
Su trabajo es de calidad		
Solo hace lo que le ordenan		
Es conflictivo		

ANALISIS FODA

FORTALEZAS Trabajan eventualmente de forma organizada. Solución eficaz de problemas. Equipo humano por lo general joven. Bajos costos de operación.	OPORTUNIDADES Oportunidad de crecimiento en el mercado. Acceso a un crédito para apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Aumento en la sociedad de una cultura emprendedora. Incremento del poder adquisitivo de los propietarios.
DEBILIDADES Falta de mayor capacitación. (desactualizado) Escasa evaluación del desempeño. Deficiente uso de herramienta. Deficiente comunicación empresarial Dificultad para encontrar personal calificado.	AMENAZAS Competencia de las grandes cadenas comerciales. Limitaciones en la Políticas gubernamentales. Lento crecimiento en el mercado Coyuntura económica.



RESULTADOS

A continuación, se mencionan algunos de los trabajos más recientes donde se ha evaluado la importancia de medir el desempeño laboral en las micro, pequeñas y medianas empresas.

La evaluación de desempeño de nuestros colaboradores es necesaria, ya que nos permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc.

Puede ocurrir que el colaborador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado.

El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos.

Es imprescindible que el trabajador conozca las expectativas de su desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Sería ideal que el jefe tenga una charla previa a la evaluación de desempeño, para ir marcando desvíos si los hubiere y así tener la posibilidad de rectificarlos.

Las empresas, en conclusión, deben tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al colaborador y fortalecer también los planes de carrera. Es importante recordar que: la evaluación de desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del colaborador.

<https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>

Los líderes estratégicos son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la organización pueda realizar su visión y misión. Sea cual fuere su puesto dentro de la empresa, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque se ocupan de nutrir a todos los que les rodean y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes, y rendimientos para sus accionistas y otros grupos de interés. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Los resultados más representativos que se obtuvieron a través de datos de tipo cuantitativos y cualitativos de la presente investigación fueron los siguientes:

RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES

1.- Se le capacitó al momento de ingresar a trabajar en esta organización.



Opción respuesta	de	Frecuencia	%
a) Si		53	44.5%
b) No		52	43.7%
c) Escasa		14	11.8%
TOTAL		119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

De acuerdo a los datos obtenidos se refleja que el 44.5 % de los encuestados recibieron una capacitación al ingresar a trabajar, el 12% dio a conocer que recibió capacitación deficiente, mientras que el 43.7 % menciona que no recibieron capacitación, es decir menos del 50% de los empleados reciben capacitación al ingresar a trabajar en una microempresa.

2.- Considera que la capacitación es representativa para mejorar su desempeño laboral.



Opción respuesta	de	Frecuencia	%
a) Si		114	95.8%
b) No		5	4.2%
TOTAL		119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

Este resultado muestra que la capacitación es fundamental para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una micro, pequeña y mediana empresa, ya que el 96 % de los encuestados afirmaron que consideran que es representativa para mejorar su desempeño laboral y solo el 4% que lo representan 5 encuestados menciona que no lo es, por el trabajo que ejercen actualmente en la región.

3.- Evalúan su desempeño.

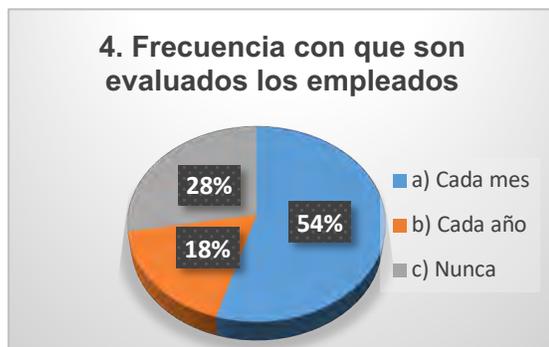


Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Si	55	46.2%
b) No	33	27.7%
c) A veces	31	26.1%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

De acuerdo a los resultados el 46.2% de los empleados son evaluados por sus patrones, el 26% respondió que solo a veces se les evalúa y el 28 % que no tienen evaluación de su desempeño laboral.

4.- Cada que determinado tiempo lo evalúan.



Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Cada mes	65	54.6%
b) Cada año	21	17.6%
c) Nunca	33	27.7%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: Encuesta directa.

Los resultados obtenidos muestran que el 54% se les evalúa de forma mensual, mientras que el 18% cada año y el 18% de la muestra menciona que nunca ha recibido una evaluación de desempeño laboral.

5.- Trabaja de forma organizada.



Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Si	98	82.4%
b) En ocasiones	20	16.8%
c) Nunca	1	0.8%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

El 82% del total de encuestados afirma que trabaja de manera organizada en su rutina diaria de trabajo, el 16.8% dice que solo en ocasiones y solo una persona representado en un 0.8% mencionó que nunca trabaja de manera organizada, concluyendo de esta manera que la mayoría de los empleados de las microempresas de Tantoyuca del sector comercial trabajan de forma ordenada.

6.- Siente que es compensado adecuadamente



Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Si	83	69.7%
b) En ocasiones	25	21.0%
c) Nunca	11	9.2%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: encuesta directa

El 70% de los empleados encuestados destaca que se sienten satisfechos con la compensación que reciben de acuerdo a su trabajo, mientras que el 21% solo en ocasiones y el 9% dice no estar satisfecho con la retribución que recibe.

7.- Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.



Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Todos	74	62.2%
b) Algunos	45	37.8%
c) Ninguno	0	0.0%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

Los resultados reflejan que el 62% de la muestra estudiada posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñarse en el trabajo en que se encuentran laborando, mientras que el 38% dice tener solo algunos de los conocimientos y habilidades para el puesto que tienen.

8.- Es capaz de solucionar problemas.



Opción de respuesta	Frecuencia	%
a) Siempre	71	59.7%
b) A veces	47	39.5%
c) Nunca	1	0.8%
TOTAL	119	100.0%

Fuente: Encuesta directa

De los datos obtenidos se muestra que el 60% de los empleados de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca tienen la capacidad para solucionar problemas relacionados en el ámbito laboral, mientras que el 39% destaca que solo a veces puede resolver dichos problemas.

NOTA: Cinco de las microempresas visitadas a las cuales se pretendían aplicar la encuesta no aceptaron responder, entre ellas la papelería Arcoíris, papelería La Tinta, Nutrimientos Purina Tantoyuca, Materiales Tantoyuca y Ferretería Mercantil Tantoyuca. Existiendo evidencia de las 114 encuestas aplicadas.

Las razones por las cuales mencionaron que se negaban a responder las preguntas es de que no querían revelar información del negocio, ni de los empleados, destacaron que no aceptan que el nombre de la mipyme apareciera en páginas de internet u otros medios de difusión.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA A LOS EMPLEADOS.

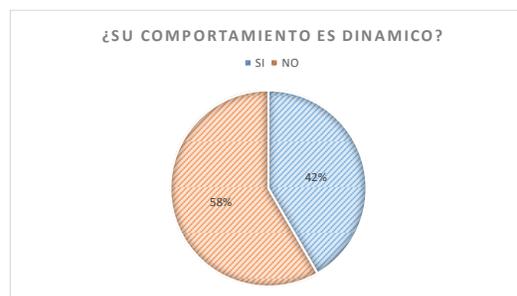
Pregunta No. 1



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos obtenidos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores conoce las actividades para las cuales fueron contratados, el 8% que corresponde a una persona, no conoce las actividades al 100%.

Pregunta No. 2



SI	5
NO	7

De acuerdo a los datos se refleja que el 42 % que corresponde a 5 de los trabajadores tiene un comportamiento dinámico, mientras que el 58% que corresponde a 7 personas no.

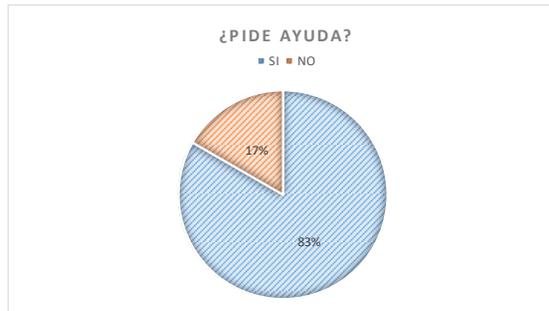


Pregunta No. 3

De acuerdo a los datos se refleja que el 25% que corresponde a 3 de los trabajadores tiene dificultad con los números, mientras que el 75% que corresponde a 9 personas no.

SI	3
NO	9

Pregunta No. 4



SI	10
NO	2

De acuerdo a los datos se refleja que el 83 % que corresponde a 10 de los trabajadores pide ayuda en caso de requerirla, mientras que el 17% que corresponde a 2 personas no.

Pregunta No. 5



SI	8
NO	4

De acuerdo a los datos se refleja que el 33 % que corresponde a 8 de los trabajadores realiza sus actividades de manera lenta, mientras que el 67% que corresponde a 4 personas realizan sus actividades de manera rápida.

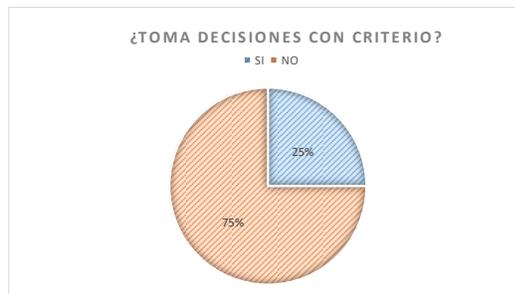
Pregunta No. 6



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores se expresa con dificultad, mientras que el 8% que corresponde a 1 persona se expresa de forma fácil.

Pregunta No. 7



SI	3
NO	9

De acuerdo a los datos se refleja que el 25 % que corresponde a 3 de los trabajadores toma decisiones con criterio, mientras que el 75% que corresponde a 9 personas no sabe tomar decisiones por sí mismo.

Pregunta No. 8



SI	12
NO	0

De acuerdo a los datos se refleja que el 100 % que corresponde a 12 de los trabajadores realiza eficazmente su trabajo, a pesar de que presentan algunas dificultades.

Pregunta No. 9



SI	6
NO	6

De acuerdo a los datos se refleja que el 50 % que corresponde a 6 de los trabajadores están motivados, mientras que el 50% que corresponde a 6 personas no tiene motivación.

Pregunta No. 10



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores respeta las políticas establecidas en la organización, mientras que el 8% que corresponde a 1 persona no respeta esas políticas.

Pregunta No. 11



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores si presenta errores en su trabajo, mientras que el otro 8% que corresponde a 1 persona no presenta ningún tipo de error, ya que realiza sus actividades de forma precisa.

Pregunta No. 12



SI	7
NO	5

De acuerdo a los datos se refleja que el 58 % que corresponde a 7 de los presenta baja productividad, mientras que el 42% que corresponde a 5 personas son productivos en sus tareas.

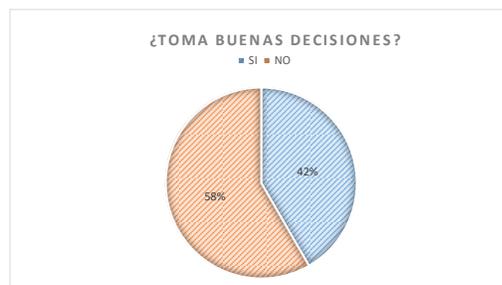
Pregunta No. 13



SI	3
NO	9

De acuerdo a los datos se refleja que el 25 % que corresponde a 3 de los trabajadores le gusta su trabajo, mientras que el 75% que corresponde a 9 personas no le gusta lo que hace.

Pregunta No. 14



SI	5
NO	7

De acuerdo a los datos se refleja que el 42 % que corresponde a 5 de los trabajadores toma buenas decisiones, mientras que el 58% que corresponde a 7 personas no toma buenas decisiones.

Pregunta No. 15



SI	8
NO	4

De acuerdo a los datos se refleja que el 67 % que corresponde a 8 de los trabajadores es organizado en su trabajo, mientras que el 33% que corresponde a 4 personas no son organizadas.

Pregunta No. 16



SI	2
NO	10

De acuerdo a los datos se refleja que el 17 % que corresponde a 2 de los trabajadores trabaja en equipo de forma fácil, mientras que el 83% que corresponde a 10 personas no tiene facilidad de trabajar en equipo.

Pregunta No. 17



SI	3
NO	9

De acuerdo a los datos se refleja que solo el 25% que corresponde a 3 de los trabajadores sabe trabajar bajo presión, mientras que el 75% que corresponde a 9 personas no trabaja bajo presión.

Pregunta No. 18



SI	9
NO	3

De acuerdo a los datos se refleja que el 75 % que corresponde a 9 de los trabajadores realiza un trabajo de calidad, mientras que el 25% que corresponde a 3 personas no realizan un trabajo de calidad.

Pregunta No. 19



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores solo hace lo que le ordenan, mientras que el 8% que corresponde a 1 persona realiza actividades sin que se lo ordenen, por el bien de la empresa.

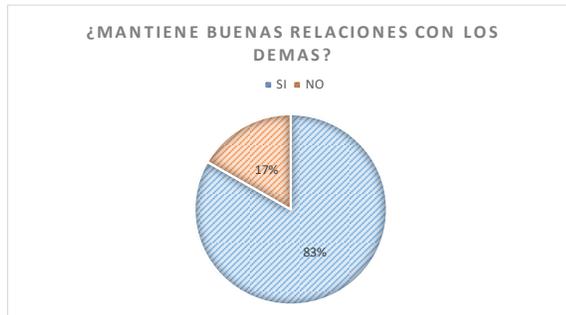
Pregunta No. 20



SI	0
NO	12

De acuerdo a los datos se refleja que el 100 % que corresponde a 12 de los trabajadores no es conflictivo.

Pregunta No. 21



SI	10
NO	2

De acuerdo a los datos se refleja que el 83 % que corresponde a 10 de los trabajadores mantiene buenas relaciones con los demás, mientras que el 17% que corresponde a 2 personas no se relaciona con los demás.

Pregunta No. 22



SI	3
NO	9

De acuerdo a los datos se refleja que solo el 25 % que corresponde a 3 de los trabajadores aplica un liderazgo efectivo, mientras que el 75% que corresponde a 9 personas no es un buen líder.

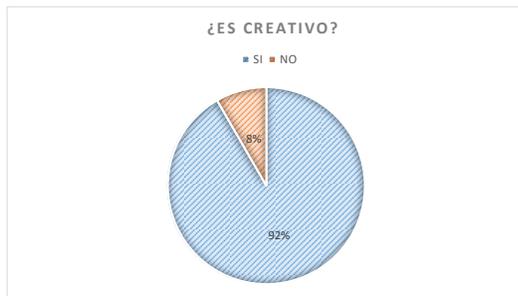
Pregunta No. 23



SI	10
NO	2

De acuerdo a los datos se refleja que el 83 % que corresponde a 10 de los trabajadores se comunica eficazmente, mientras que el 17% que corresponde a 2 personas no tiene buena comunicación.

Pregunta No. 24



SI	11
NO	1

De acuerdo a los datos se refleja que el 92 % que corresponde a 11 de los trabajadores es muy creativo, mientras que solo el 8% que corresponde a 1 persona no demuestra creatividad.

INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Los empleados tienen desconocimiento de las actividades a realizar y para las cuales fueron contratados, hacen un uso deficiente de la herramienta que les proporcionan para realizar sus actividades, existe falta de organización, capacitación, la evaluación del desempeño es escasa por parte de los gerentes o propietarios, por lo general la maquinaria con la que cuentan es obsoleta y no le dan mantenimiento un mantenimiento preventivo u oportuno, aunado a todos estos elementos mencionados las limitaciones gubernamentales contribuyen a su lento crecimiento en el mercado.

INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS FODA

Se pudo estudiar lo siguiente:

Los empleados trabajan eventualmente de forma organizada, aplican la solución eficaz de problemas, el equipo humano que labora por lo general es joven, esto permite una menor resistencia al cambio y mayor adaptabilidad a las situaciones que se pudieran presentar, este tipo de empresas tiene un bajo costo operacional ya que no invierten en una gran infraestructura.

Poseen oportunidad de crecimiento en el mercado, acceso a un crédito, existen programas o instituciones que ofrecen apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Este tipo de empresas (MiPyMEs) promueve en la sociedad el aumento de una cultura emprendedora.

Incremento del poder adquisitivo de los propietarios.

Las debilidades más representativas son: Falta de una mayor capacitación. (desactualizado), escasa evaluación del desempeño, deficiente uso de herramienta necesario para un mejor resultado en sus actividades, deficiente comunicación empresarial interfiriendo en el logro de los objetivos, dificultad para encontrar personal calificado que desea laboral en este tipo de empresa

Algunas de las Amenazas identificadas son:

Competencia de las grandes cadenas comerciales, ya que ofrecen variedad y mejores precios.

Las excesivas limitaciones en las políticas gubernamentales que impacta en su crecimiento, la Coyuntura económica es sin duda otro factor de gran importancia que promueve un lento crecimiento en el mercado.

DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados se coincide que los resultados de la presente investigación guardan relación con lo que sostiene Fabricio en 1789, Verónica Arenas Lara en 1987 pág. 98, María de los Ángeles López Cabarcos en el libro Capital Humano como fuente de ventajas competitivas pág. 59 Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos 2007, pág. 69 quienes expresan que las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes con alta predominancia en el mercado de comercio, limitadas por las imposiciones de la ley, así como que la evaluación del desempeño es el proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual pueden hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos.

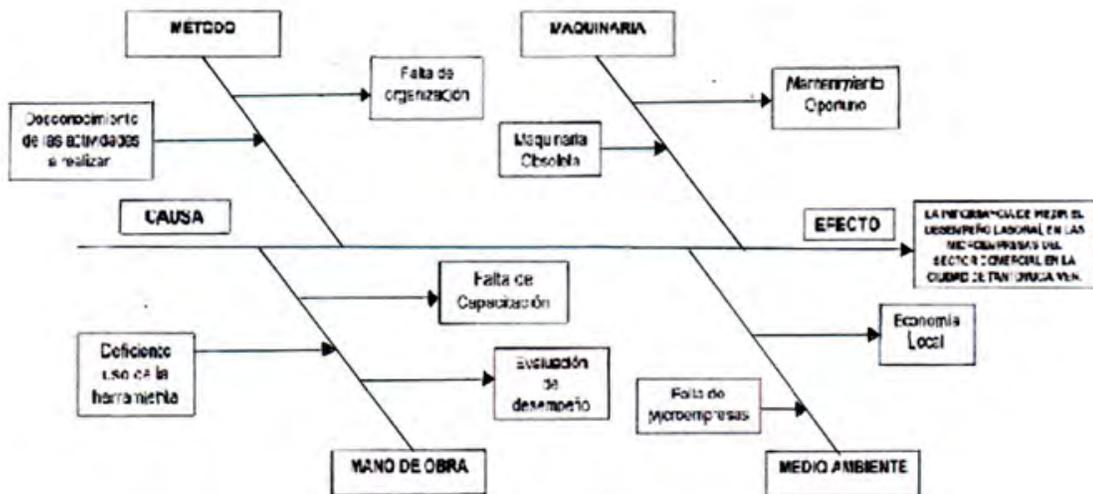
Hay relación en que el capital humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos, destrezas, y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la suma simple de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de la organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante, se coincide en que las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más a medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización.

Lo anterior es acorde con los resultados obtenidos en esta investigación ya que demuestran la importancia y carencia de este sector de una evaluación del desempeño, capacitación del capital humano óptima, mencionados elementos se consideran importantes para el crecimiento de las MiPyMEs, solo en ocasiones se evalúa el desempeño del capital humano, falta implementar programas motivacionales y mayor capacitación en el desarrollo de conocimientos y habilidades, los empleados carecen de solución creativa de problemas, el crecimiento es lento, hay errores frecuentes en los trabajos realizados, no les gusta lo que realizan, presentan baja productividad, falta de trabajo en equipo, deficiente comunicación y liderazgo.

Por lo anterior se considera que al implementar mencionadas propuestas se obtendrá un aumento en el desempeño de los trabajadores.

Por ello la importancia e interés de evaluar, de medir el desempeño laboral en este sector, con la finalidad de detectar debilidades, desviaciones, para que en base a lo detectado poder implementar medidas correctivas necesarias para poder contribuir al fortalecimiento de las mismas y por ende a la economía de la localidad.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño, representa en las mipymes un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el desarrollo organizacional.

En base los estudios realizados a través de las diversas técnicas administrativas utilizadas durante el presente proyecto de investigación se concluyen que se requiere una mejor y mayor organización en el proceso de capacitación, con la finalidad de alcanzar un desarrollo de conocimientos y habilidades en el capital humano que permitan alcanzar los objetivos de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La idea de realizar el presente proyecto surge de la inquietud de algunas personas de querer investigar aquellas causas que originan un desempeño laboral deficiente como lo son la falta de capacitación, evaluación, liderazgo, motivación, provocando con esto un lento crecimiento, falta de capacidad económica y acceso a financiamientos.

Para un crecimiento de las MiPyMEs es de gran importancia contar con un capital humano debidamente capacitado, orientado, que genere valor en el logro de los objetivos organizacionales, para ello se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al capital humano en el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabarcos, M. d. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. España: Gesbiblo.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

FABRICIO, V. (1789).

hitt. (s.f.).

Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). Administración Estratégica. México, D.F: Cengage Learning.

Lara, v. a. (1987). 67.

Mondy, R., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos.

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario/empleo.com>

<https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

COMPETENCIAS INTERPERSONALES QUE DEMANDAN LAS MIPYMES DE CIUDAD CARDEL, MUNICIPIO DE LA ANTIGUA, VERACRUZ.

DOREIDY MELGAREJO GALINDO,¹ LOIDA MELGAREJO GALINDO², JERSON MÜLLER TEJEDA³, LINDA PRISCILA PEDRAZA CARRANZA⁴, CLARA YANETH ARROYO PRADO⁵

RESUMEN

Las MIPYMES son de importancia para economía de cualquier país, como en caso de México y específicamente en Ciudad Cardel, Veracruz, en donde la principal actividad económica es comercial y la mayor parte de las empresas pertenecen a tal categoría; dichas empresas, requieren de profesionistas con competencias genéricas, que coadyuven a su desempeño laboral, tales como, lo hacen las competencias interpersonales, las cuales ayudan a las personas a establecer vínculos y relaciones efectivas. Con la finalidad de diseñar estrategias que propicien las relaciones entre el personal y clientes de las empresas, deriva las conveniencias de la investigación, en la que se tiene como objetivo Identificar las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz. La investigación al derivarse del proyecto Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, se considera de tipo descriptiva, ya que busca determinar y describir las competencias genéricas que demandan las MIPYMES las ubicadas en Ciudad Cardel, Municipio de La Antigua, Veracruz en los profesionistas. El estudio de campo se desarrolló en la ciudad antes mencionada, en el que se utilizó la técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario, generando información para la evaluación de la hipótesis y logro de los objetivos.

Palabras clave: Equipo, ético, autocrítica

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. d.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. l.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. jerson.muller.tejeda@gmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.

⁵ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.

ABSTRACT

MSMEs are of importance to the economy of any country, as in the case of Mexico and specifically in Ciudad Cardel, Veracruz, where the main economic activity is commercial and most of the companies belong to that category; These companies require professionals with generic competencies that contribute to their work performance, such as interpersonal competences, which help people to establish effective links and relationships. In order to design strategies that promote relationships between the personnel and clients of the companies, it derives the convenience of the research, in which the objective is to Identify the interpersonal competences that the MSMEs of Ciudad Cardel, Veracruz demand. The research, derived from the project Generic competences demanded by the MSMEs of the tourist area Playa de Villa Rica - La Antigua, Veracruz, is considered descriptive, since it seeks to determine and describe the generic competences that the MSMEs demand those located in Ciudad Cardel , Municipality of La Antigua, Veracruz in the professionals. The field study was developed in the aforementioned city, in which the survey technique was used and a questionnaire was designed as a measuring instrument, generating information for the evaluation of the hypothesis and achievement of the objectives.

Keywords: Team, ethical, self-critical

INTRODUCCIÓN

La empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios; constituye una unidad económico-social con fines de lucro. En esta unidad los factores de producción se coordinan y conjugan para generar bienes de interés social e individual. Dentro de este contexto, los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución. Desde el punto de vista del derecho mercantil, es una entidad jurídica

creada con ánimo de lucro. En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012) Las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) son de gran importancia para la activación de la economía de un país, como en el caso específico de México, en donde el mayor número de empresas son de este tipo.

En las economías desarrolladas (OCDE; 2004) las MIPYMES conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad económica empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. Este tipo de empresa jugó un papel importante antes de la crisis que estalló en el 2008 en los procesos de cohesión social en estas sociedades.

Debido a la importancia de tales empresas, es fundamental su adecuado funcionamiento para seguir existiendo y aportando a la economía de un país o región; por ello, tales empresas con la intención de funcionar adecuadamente, demandan personal con competencias que coadyuven al correcto desarrollo de sus funciones.

Las competencias genéricas son aquellas que hacen referencia, por una parte, a los recursos personales tales como las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las aptitudes y, por la otra, a los recursos del ambiente. Estos dos factores combinados permiten un mayor desempeño laboral para cumplir con las metas propuestas. Las competencias genéricas están relacionadas entre sí y permiten que las personas cumplan con sus metas de forma satisfactoria dentro del campo laboral. Además, están alineadas con los valores corporativos y pueden ser interpersonales, instrumentales o sistémicas, entre otras (M., 2018)

Así mismo, las competencias genéricas o transversales han sido definidas como los atributos que debe tener un graduado universitario con independencia de su profesión. En ellas se pueden recoger aspectos genéricos de conocimientos, habilidades y destrezas y capacidades que debe tener cualquier titulado antes de incorporarse al mercado laboral. Son la base común de la profesión o se refieren a

las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Las competencias genéricas son aquellas que no sólo tienen un componente técnico, sino también uno esencialmente humano. Son las habilidades y recursos que todos tenemos, por el simple hecho de ser humanos, y que por lo tanto ponemos en juego en las áreas donde nos movemos. Ahora bien, tener esas habilidades en potencia no significa que estén desarrolladas. Generalmente no se valora la necesidad de entrenar a las personas para que desarrollen esas habilidades al máximo. Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con los otros. (Galdeano Biezobas & Valiente Barderas, 2010)

Las competencias genéricas se han organizado en tres grupos:

- a) Competencias instrumentales, en las que se incluyen habilidades cognoscitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas.
- b) Competencias interpersonales en las que se incluyen las capacidades individuales y las destrezas sociales.
- c) Competencias sistémicas, que son las destrezas y habilidades del individuo relativas a la comprensión de sistemas complejos. (Galdeano Biezobas & Valiente Barderas, 2010)

Las competencias genéricas al ser importantes en un profesionista por coadyuvar a un buen desempeño de su profesión, las MIPYMES están demandando personal con tales competencias, que les facilite adaptarse a los cambios y dar respuesta a problemas que presenten. Pero unas de las competencias que se han vuelto prioritarias para tales empresas, son las denominadas competencias personales o interpersonales, ya que no solo requieren de personal capacitado y con conocimientos, sino, que sean capaz de relacionarse y trabajar en equipo para obtener mejores resultados, que el trabajo individualizado.

Es por ello, que las universidades se han visto obligadas a una transformación en sus prácticas de enseñanza, procesos de evaluación y oferta educativa, en las que las competencias interpersonales son de gran importancia para los egresados, al ser las herramientas con las que harán frente al mundo laboral y poder ser aceptados en las empresas, en las que compiten con más profesionistas.

Tal es el caso del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, que buscan la formación integral del futuro egresado y el desarrollo de competencias interpersonales, que derivo la conveniencia de la presente investigación, con la finalidad de *Identificar las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz* y determinar, si son las que se establecen en el programa de la Licenciatura en Administración en dicha institución.

METODOLOGÍA

Debido a la importancia que las MIPYMES le dan las competencias interpersonales del personal que contraten, con el objetivo de facilitar su trabajo colaborativo y con ello buscar el mejor logro de los objetivos de la empresa, surge la presente investigación, ya que es de suma importancia para las universidades y específicamente para el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván el identificarlas para tratar de desarrollarlas en el futuro profesionista, ya que se le ha dado la importancia a dicho aspecto, ni desarrollado investigaciones tendientes a determinarlas, siendo conveniente el desarrollo de la presente investigación, en la que se deriva la pregunta de investigación ¿Las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz, son las que se establecen en el programa de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván?, que a través del presente estudio se buscara dar respuesta.

Considerando la pregunta de investigación se estableció como objetivo de investigación: “Identificar las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz.” Y como hipótesis: “Las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz, son las que se establecen en el programa de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.”

La investigación al derivarse del proyecto Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, la investigación es considerara cuantitativa, ya que de acuerdo con Silva (2013) la investigación cuantitativa desde una perspectiva holística permite aborda el objeto de estudio obteniendo resultados más concretos y fiables que permitan alcanzar los objetivos planteados en la investigación dando un mayor aporte a las ciencias sociales.

El estudio se considera transversal ya que se tomará una muestra. Alvares & Delgado (2015) afirma que el estudio transversal también es conocido como encuesta de frecuencia o estudio de prevalencia. Por ello se define el uso de este estudio al realizarse en un tiempo determinado y en una población específico.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que busca determinar y describir las competencias genéricas (incluyendo las interpersonales) que demandan las MIPYMES las ubicadas en Ciudad Cardel, Municipio de La Antigua, Veracruz en los profesionistas, sin buscar las causas, ya que solo se identificarán las características del fenómeno (medición de la demanda de las competencias genéricas).

Así mismo, se considera de tipo documental, ya que se revisó el Plan y Programas de estudios de la Licenciatura en Administración que se oferta en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), para su posterior comparativo con las competencias genéricas que demandan las empresas de Ciudad Cardel.

El estudio de campo de la presente investigación se desarrolló en la localidad de Ciudad Cardel, en el que se utilizó la técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario integrado por 27 preguntas de escala de Likert referente a las competencias genéricas que demanda el sector empresarial del lugar; el diseño y validación del instrumento se realizó de febrero a julio del 2018 de lunes a viernes, en horarios de 10:00 a 18:00 horas, por ser horarios en los que se encuentran los empresarios o responsables de las empresas sujeto de estudio, que son quienes contaban con información necesaria para responder dicho cuestionario.

Con la validación del instrumento, se procedió a su aplicación final de forma impresa a una muestra de PYMES de ciudad Cardel, durante el periodo de agosto de 2018 a marzo de 2019 en los mismos días y horarios en los que se realizó la validación. Por no conocerse la cantidad exacta de empresas en la localidad y considerando la poca disponibilidad de los empresarios a responder el cuestionario debido a sus múltiples actividades, por conveniencia, se tomó de muestra de 46 empresas con un tamaño de 10 a 50 empleados. En el diseño y aplicación del instrumento se requirió la participación de los miembros del cuerpo académico Gestión e Innovación en las Organizaciones y de un encuestador-tesista.

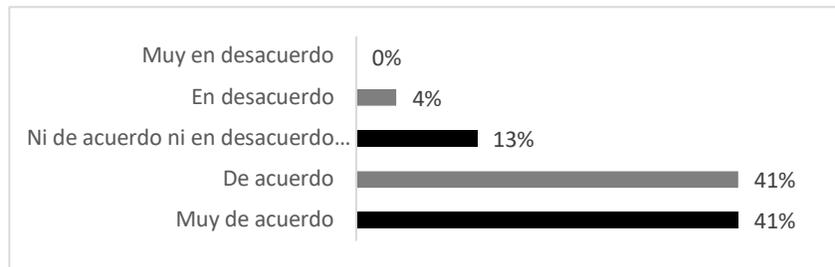
Finalmente, posterior a la aplicación del instrumento, se recopiló la información para su tabulación y representación gráfica y análisis, que facilitó el logro de los objetivos de investigación, evaluación de la hipótesis, así como la generación de conclusiones y recomendaciones. En el desarrollo de dichas actividades, se requirió de un equipo de cómputo y de una análisis-tesista con conocimientos de hoja de cálculo.

RESULTADOS

Derivado de la encuesta aplicada a empresarios de Cd. Cardel, con la finalidad de identificar las competencias genéricas de demanda las PYMES en ciudad Cardel y su contraste con las que se establecen en el programa de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales, permitieron evaluar la hipótesis de investigación y obtener información de relevancia que coadyuve a desarrollar profesionistas con mayores competencias que le facilite su incorporación al campo laboral:

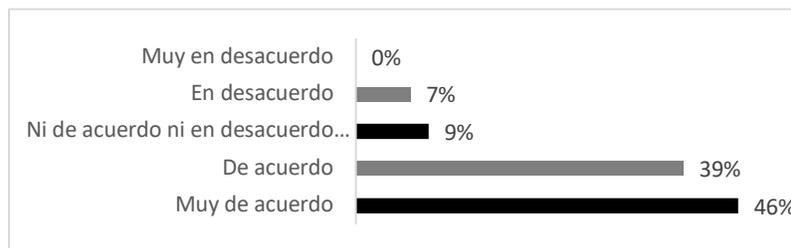
En relación a la Capacidad crítica y autocrítica, el 41% de los encuestados manifestaron en una misma proporción estar muy de acuerdo y de acuerdo en que dicha competencia es necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados, seguido por un 13% que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral) y solo el 4 % manifestaron estar en desacuerdo, tal como se muestra en gráfico 1.

Gráfico 1. Capacidad crítica y autocrítica.



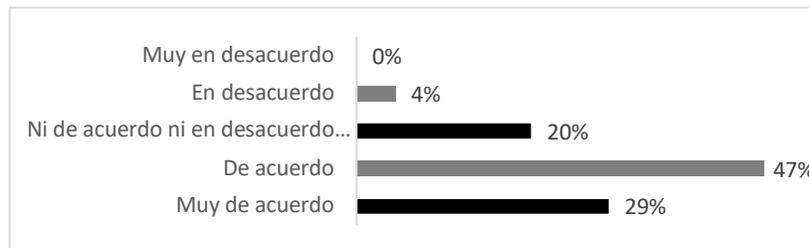
Así mismo, sobre la Capacidad de trabajo en equipo, el 46% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en que dicha competencia es necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados, seguido por un 39% que manifiestan estar de acuerdo y solo el 7% manifestaron estar en desacuerdo (gráfico 2).

Gráfico 2. Capacidad de trabajo en equipo.



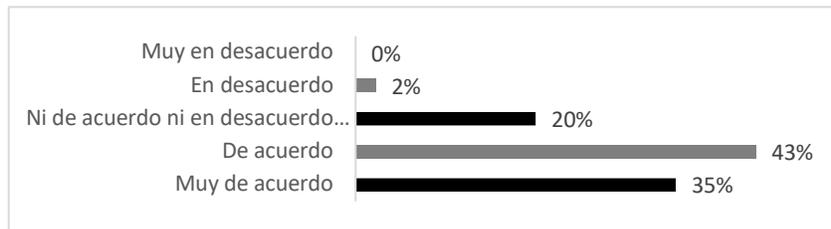
Respecto a la competencia Habilidades interpersonales, el 47% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que dicha competencia es necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados, seguido por un 29% que manifiestan estar muy de acuerdo y solo el 4% manifestaron estar en desacuerdo, tal como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Habilidades interpersonales.



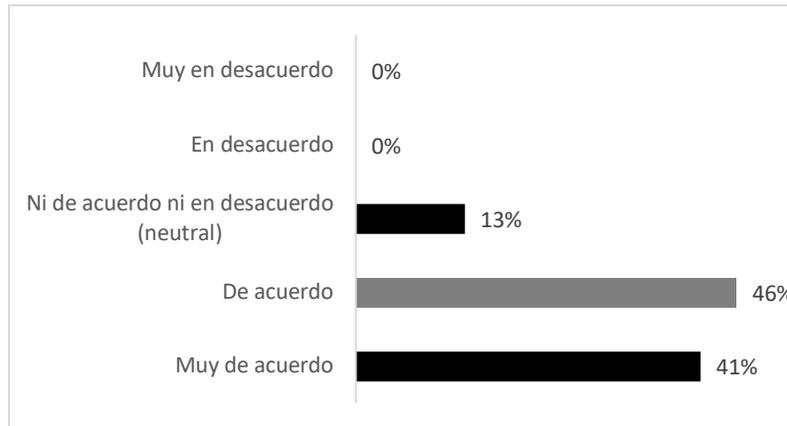
Por lo que se refiere a la Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, el 43% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que dicha competencia es necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados, seguido por un 33% que manifiestan estar muy de acuerdo y solo el 2% manifestaron estar en desacuerdo, (gráfico 4).

Gráfico 4. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.



Sobre el Compromiso ético, el 46% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que dicha competencia es necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados, seguido por un 41% que manifiestan estar muy de acuerdo y solo el 13% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral), tal como se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Compromiso ético.



Seguido de la identificación de las competencias interpersonales que demandan los empresarios de Cardel, se revisaron los programas de las asignaturas que integran el plan de estudios de la Licenciatura en Administración (LADM-2010-234) que oferta el TecNM, para la identificación y clasificación de las competencias genéricas de tipo interpersonal que en ellos se buscan desarrollar y su contrastación.

En el cuadro 1, se contrasta las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Cardel y las que contemplan el plan de estudios de Lic. En Administración, donde las competencias con letras en color azul son las que demandan las MiPymes y que a su vez son las que contempla el plan de estudios.

Cuadro 1. Comparativo de competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Cd. Cardel y las que contempla el plan de estudios de Lic. En Administración.

Competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Cd. Cardel	Competencias interpersonales que contempla del plan de estudios de la licenciatura en administración
Capacidad crítica y autocrítica.	Compromiso ético.
Capacidad de trabajo en equipo.	Actitud proactiva.
Habilidades interpersonales.	Apertura y adaptación a nuevas situaciones que requieran del análisis interdisciplinario.
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
Compromiso ético.	Capacidad crítica y autocrítica.
	Capacidad de escucha activa y proactiva.
	Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinario
	Capacidad de trabajar en equipo.
	Capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios.
	Habilidad para trabajar en un ambiente laboral.
	Habilidades interpersonales.
	Trabaja en forma integral.
	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.

Los resultados antes mencionados, permitieron el logro del objetivo de investigación y evaluación de la hipótesis, así como, la generación de conclusiones.

DISCUSIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia para la activación de la economía de un país, como en el caso específico de México, en donde el mayor número de empresas son de este tipo.

Se han realizado investigaciones tendientes a mejorar las condiciones de ellas, tales como menciona en su Libro "El mapa de las Pymes," encontró que el problema central de las Pymes en México es su baja competitividad." (Segura, 2014), con quien se coincide, ya que no solo las PYMES, sino las MIPYMES se enfrentan a una gran competencia por la gran cantidad de empresas que existen, ante lo cual muchas de ellas presentan una baja competitividad, para lo cual, a tratar de hacer frente, demandan personal con competencias y específicamente las interpersonales,

para contribuir en el trabajo colaborativo que facilite el logro de objetivos comunes, posicionamiento y crecimiento de la empresa.

Así mismo, en relación a lo que menciona (Fernández Javier, 2016) en su obra Perfil de competencias del administrador de empresa en república dominicana “ Las competencias consideradas en la evaluación de ingreso de las empresas se enfocan mayormente en el análisis de las competencias genéricas de los candidatos. En ese sentido, en la mayoría de los casos hay que invertir tiempo y recursos para reforzar las mismas, por lo es de vital importancia que las universidades garanticen dichas competencias.”, se coincide con el autor, ya que como lo revela la investigación, las MIPYMES de la zona de estudio demandan ciertas competencias interpersonales, las cuales, a su vez, son competencias genéricas que se consideran en la evaluación de ingreso a las empresas como en las de Ciudad Cardel. Así mismo, derivado de la información obtenida en la investigación, se coincide con el autor en la importancia que las universidades garanticen el desarrollo de tales competencias, y en el caso del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, en donde son contempladas en el programa de estudios de la licenciatura en administración para su desarrollo en el futuro profesionista.

Finalmente, tal como se menciona en la obra Competencias genéricas y el perfil del egresado de la educación media superior de (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2008) ““Otra de las características de las competencias genéricas es que son transversales: no se restringen a un campo específico del saber ni del quehacer profesional; su desarrollo no se limita a un campo disciplinar, asignatura o módulo de estudios. La transversalidad se entiende como la pertinencia y exigencia de su desarrollo en todos los campos en los que se organice el plan de estudios.” , se coincide en que las competencias genéricas y específicamente las interpersonales, no se restringen a un campo específico del saber ni del quehacer profesional, ya que sin importar la actividad o giro de las MIPYMES estudiadas, demanda este tipo competencias sin importar el perfil profesional que este requiriendo.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos se concluye que la capacidad crítica y autocrítica, capacidad de trabajo en equipo, habilidades interpersonales, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, y compromiso ético, son las competencias interpersonales que demanda las empresas sujeto de estudio, tal como se muestra en los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5, con lo que se logra el objetivo de investigación de Identificar las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz.

Así mismo, tal como se muestra en el cuadro 1, al contrastar las competencias que demandan las MIPYMES con las que contempla el programa de estudios, se da respuesta a la pregunta de investigación y se acepta la hipótesis que Las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES de Ciudad Cardel, Veracruz, son las que se establecen en el programa de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.”, ya que de las 5 competencias que demandan las empresas en el personal, el 100% de ellas contemplan el programa de estudios de la licenciatura para desarrollo durante la formación académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. y Delgado, J. (2015). Diseño de estudios epidemiológicos I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis2015/bis151.pdf>
- Fernández Javier, S. R. (2016). Perfil de competencias del administrador de empresas en Republica Dominicana. Santo Domingo: Universidad de Sevilla. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/52359/PERFIL%20DE%20COMPETENCIAS%20DEL%20ADMINISTRADOR%20DE%20EMPRESA%20EN%20REPUBLICA%20DOMINICANA.pdf;jsessionid=BD1FCA0077D5A34DFAA1406CB50655DA?sequence=1&isAllowed=y>
- Galdeano Bienzobas, C., & Valiente Barderas, A. (enero de 2010). Competencias profesionales. Scielo, 21. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004
- M., A. (25 de julio de 2018). Hrtrends by infoempleo. Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/competencias-genericas>

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR DE INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE VENTAS

JAZMÍN BALDERRABANO BRIONES¹ MONTSERRAT ACOSTA CADENAS², HORTENSIA ELISEO DANTES³,
CLARITSA RODRÍGUEZ POSADAS⁴

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación “La capacitación como factor de incremento en la productividad del área de ventas”, tiene como objetivo principal identificar si un personal capacitado coadyuva al incremento de su productividad en los empleados del área de ventas de una tienda comercial ubicada en la Ciudad de José Cardel Veracruz.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

Uno de los principales problemas que reduce el índice de productividad en la tienda es la falta de capacitación del personal. Si los empleados no están capacitados para desempeñar su trabajo, interfiere en su motivación laboral y en los métodos que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas o anticuadas. El no atender bien a los clientes y éstos se quejen, o no sepan persuadirlos para comprar, son unos de los efectos negativos en la productividad de la organización.

Palabras Clave: capacitación, productividad, ventas

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván jazmin.bb@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván montserrat.ac@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Villahermosa hortensia.dantes@itvillahermosa.edu.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván clariposadas24@gmail.com

ABSTRACT

The main objective of the development of this research work "Training as a factor of increase in the productivity of the sales area" is to identify whether trained personnel contribute to the increase of their productivity in the employees of the sales area of a commercial store located in the City of José Cardel Veracruz.

Training has the function of improving the present and helping to build a future in which the workforce is organized to continuously improve itself and this must be done as a process, always in relation to the position and goals of the organization.

One of the main problems that reduces the productivity rate in the store is the lack of personnel training. If employees are not trained to do their jobs, it interferes with their work motivation and the methods they carry out to carry out their tasks will be obsolete or outdated. Failure to serve customers well and customers complain, or do not know how to persuade them to buy, are one of the negative effects on the organization's productivity.

Keywords: training, productivity, sales

INTRODUCCIÓN

La capacitación es de suma importancia para las empresas de cualquier giro, para que toda organización funcione correctamente debe capacitar a su personal de una forma constante y oportuna, y así puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores, por lo que es necesario trabajar en equipo para sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

Lo anterior se podrá realizar aplicando una buena comunicación entre departamentos y una buena motivación del líder, para que cada colaborador realice efectivamente sus actividades donde pueda producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y/o ambiente del área que corresponda.

Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (Virtual, 2013).

Es así como surge la inquietud de investigar y analizar la capacitación como un factor de incremento en la productividad del área de ventas. Para ello, se aplicará una encuesta y cuestionario a los empleados de esta empresa comercial de José Cardel Veracruz.

DESARROLLO

Capacitación

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene. (Ucha, 2009).

La idea de capacitación aparece en diferentes contextos. Las empresas suelen destinar recursos para capacitar a sus empleados: a mayor capacitación de los trabajadores, mejores resultados en cuanto a la productividad, la satisfacción del cliente, etc. De acuerdo al caso, la capacitación puede incluir la enseñanza de un idioma, la formación en un sistema informático u otro tipo de instrucción.

Es importante señalar que la necesidad de aplicar procesos de capacitación en las empresas comienza cuando se detecta una diferencia entre los conocimientos que tienen los trabajadores y los que deberían tener para llevar a cabo sus tareas. Para evidenciar dicha falta de equilibrio se suelen realizar evaluaciones de desempeño con una cierta frecuencia. (Julián A. , 2016).

Productividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa. De esta manera, la gestión de calidad busca que toda firma logre incrementar su productividad.

Según la organización internacional del trabajo (OIT) los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos es una medida de la productividad. Un concepto más conocido es la tradicional relación entre insumos y resultados, sin embargo, para algunos autores esto no es suficiente. (Trabajo, 1998)

¿Qué es entonces la productividad?

Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo. Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. (Martínez De Ita, 2018)

Ventas

Del latín vendĭta, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido).

El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden. La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra).

Venta también como se conoce a la casa que, fundamentalmente años atrás, se establecía en los caminos para poder ofrecer alojamiento y alimento a todos los viajeros que transitaran por aquellos. (Julián M. , 2013).

RESULTADOS

Con esta investigación se pretende confirmar que la capacitación es un factor que incrementa la productividad de los vendedores de esta empresa ubicada en José Cardel, Municipio de La Antigua Ver.

Se pretende determinar cómo se relaciona la capacitación con la productividad, identificar habilidades laborales en la que requieren capacitación el personal de ventas, y a su vez dar a conocer que la capacitación es un factor de incremento de la productividad de los vendedores de esta empresa comercial ubicada en José Cardel municipio de la Antigua Ver.

Una vez aplicadas las encuestas, con la información obtenida se elaborarán los resultados de forma detallada y clara a través de gráficas que nos faciliten su interpretación.

Figura 1. Cuestionario aplicado a los empleados.

CUESTIONARIO

Estamos haciendo esta encuesta sobre la productividad en la tienda Coppel Cardel con el objetivo de saber si la capacitación tiene que ver en la productividad del trabajador. Toda la información que usted nos proporcione será estrictamente confidencial, y su nombre no aparecerá en ningún informe de los resultados de este estudio. Sus respuestas son muy importantes para mejorar los programas de capacitación.

1.- ¿Realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?
 Sí (X) No () No Se ()

2.- ¿Recibiste capacitación al momento de tu ingreso a la empresa?
 Sí (X) No ()

3.- ¿Crees necesaria la capacitación para tu área de trabajo?
 Sí (X) No () ¿Por qué? _____

4.- ¿Consideras que necesitas capacitación?
 Sí (X) No () ¿Por qué? _____

5.- ¿En qué habilidades laborales consideras necesario recibir la capacitación?

1. Relaciones Interpersonales		2. Comunicación Aseritiva	
3. Liderazgo Efectivo		4. Atención Enfocada al Cliente	
5. Administración del Tiempo		6. Trabajo en Equipo	
7. Juntas efectivas		8. Otros:	

6.- ¿Has recibido algún curso de capacitación por tu cuenta?
 Sí (X) ¿Cuál? _____ No (X)

7.- ¿Consideras que tienes todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo?
 Sí (X) No () ¿Por qué? _____

8.- ¿Los conocimientos que tienes te dan seguridad para hacer tu trabajo?
 Sí (X) No () ¿Por qué? _____

9.- ¿Crees que la capacitación influya en su productividad?
 Sí (X) No ()

10.- ¿Cuál crees que es el principal factor que influye en su productividad?
 a) Motivación d) Clima organizacional
 b) Innovación e) Rotación constante en la plantilla c) Liderazgo

Fuente: Elaboración propia (Rodríguez, 2019).

CONCLUSIONES

La investigación se llevará a cabo en una tienda comercial de Ciudad Cardel, municipio de la antigua Ver. El tipo de investigación se clasifica como descriptiva porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composiciones o procesos relacionados con la capacitación y adiestramiento de la empresa en José Cardel.

Para recolectar los datos se usará como instrumento un cuestionario estructurado, previamente validado por expertos y se aplicará a solo los encargados de cada departamento de la tienda, los resultados obtenidos de los cuestionarios se mostrarán en gráficas.

Con la información recolectada de las encuestas aplicadas, se realizará un análisis para verificar si la capacitación es un factor que incrementa la productividad de los vendedores de esta tienda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia, D. d. (2005). *Difinicion de Productividad*. Madrid , España: Santillada .

Eden. (2019). *Factores que afectan positivamente a la productividad*. España.

Encina, G. (2006). *Administración Laboral* . California: The Regents of The University of California.

Gardey, A., & Pérez, J. (2015). *Capital Humano*. España: Trillas.

Julián, A. (2016). *Definición de capacitación* .

Julián, M. (3 de noviembre de 2013). *Definicion. de* . Obtenido de Definicion.de : <https://definicion.de/venta/>

Mendoza. (2003). Evolucion de la capacitación. *Tales Documentos Ramirez*, 1-18.

Ucha, F. (2009). *Definicion de capacitación*.

EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGICA DE LA ALTA DIRECCION

FACUNDO ENRIQUE PACHECO ROJAS¹, CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS²,
IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES³, LUIS ALEJANDRO GAZCA HERRERA⁴,
GABRIEL ARTURO SOTO OJEDA⁵

RESUMEN

Es común que los “Altos Directivos” quieran tomar decisiones en su organización como si fueran jefes, administradores, o gerentes. No significa que olvide el proceso administrativo, el liderazgo y la visión organizacional. Lo que sucede es que debe alinear sus conocimientos, con su sensibilidad para organizar datos y personas a una velocidad superior a la de la competencia y con una eficiencia máxima. En estos tiempos, un Director que desea ser líder de una organización importante (pública o privada) debe estar atento de cualquier signo vital de su institución para que actúe con su equipo de trabajo oportunamente.

Un problema que olvidan los altos ejecutivos es el manejo y administración del capital humano. Tal parecería que lo único que importa es el resultado cuantitativo. Sin embargo, las empresas que han perdurado y trascendido son las que impactan en la sociedad y desarrollan a su gente. Para desarrollar a un equipo sólido, el Alto Directivo debe conocer bien a sus colaboradores, y saber qué talentos tiene en sus cuadros, así como las personalidades que forman sus puestos clave.

Por lo tanto, la estrategia del “Desarrollo Humano” en la Alta Dirección puede ser la diferencia entre el fracaso y éxito.

Palabras Clave: Capital Humano, Alta Dirección, Estrategia

¹ Universidad Veracruzana. fpacheco@fundacionuv.org

² Universidad Veracruzana. carlocastillo@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. ivceballos@uv.mx

⁴ Universidad Veracruzana. lgazca@uv.mx

⁵ Universidad Veracruzana. gsoto@uv.mx

ABSTRACT

It is common for "Senior Executives" to want to make decisions in their organization as if they were bosses, administrators, or managers. It does not mean that you forget the administrative process, leadership and organizational vision. What happens is that you have to align your knowledge, with your sensitivity to organize data and people at a speed superior to the competition and with maximum efficiency. In these times, a Director who wishes to be the leader of an important organization (public or private) must be aware of any vital signs of his institution so that he can act with his work team in a timely manner. One problem top executives forget is the management and administration of human capital. It would seem that the only thing that matters is the quantitative result. However, the companies that have endured and transcended are those that impact society and develop its people. To develop a solid team, the Senior Executive must know his collaborators well, and know what talents he has in his cadres, as well as the personalities that make up his key positions. Therefore, the "Human Development" strategy in Senior Management can be the difference between failure and success.

Keywords: Human Capital, Senior Management, Strategy

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La "Alta Dirección" siempre ha existido, pero no se le había clasificado de esta manera. En la historia ha habido grandes estadistas, generales, presidentes o emperadores que han tenido un liderazgo especial que los ha llevado al triunfo, a la influencia de masas, o a la trascendencia. Han aplicado técnicas directivas empíricas y han inventado nuevos procedimientos para conducir a muchos colaboradores que hoy en día se siguen ocupando. Las estrategias que ocupó Sun Tzu en "El Arte de la Guerra" se siguen leyendo en las altas esferas. Sun Tzu es uno de los nombres más conocidos de la historia de la humanidad. Este hombre vivió hace unos 2500 años en la antigua China y su capacidad para la filosofía y la guerra pronto sobresalieron. El Arte de la Guerra, una obra sobre estrategia militar, ha sido muy influyente a lo largo de la historia. Se dice incluso que era un libro de cabecera de Napoleón Bonaparte. En este libro histórico hay muchas frases

célebres como las siguientes: “Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno puedes maniobrar y luchar”, “Si las instrucciones no son claras y las explicaciones y órdenes no son confiadas, la falta es del general”.

Comenzando el Siglo XXI, el concepto de “Alta Dirección” se ha centrado en la cúpula organizacional. Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresarial, aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité Directivo o Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía.

En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el C.E.O. (siglas del anglicismo Chief Executive Officer) que en los países de habla hispana se denomina Presidente e informalmente “el Número 1”.

En el año 1983, Steiner, y Michel Godet en 1985, realizan estudios sobre los directivos del futuro, determinando qué características deberían poseer para tener éxito en el desarrollo de su trabajo, y que se podrían resumir en lo siguiente:

- 1) El directivo además de dirigir deberá liderar su propia empresa.
- 2) Debe actuar como un animador de la organización, que sea capaz de comunicar, comprender, negociar y convencer
- 3) Se le requiere habilidades negociadoras, tanto entre los diferentes grupos que conviven en el seno de la organización, como los diferentes grupos de poder externo, ya sean sindicatos, grupos políticos u otras fuerzas relevantes como asociaciones y colectivos de presión como los ecologistas.
- 4) Tiene que poseer la capacidad de relacionarse a todos los niveles, dentro de su organización como fuera de la misma.
- 5) Centrado en aspectos estratégicos y de globalización de la economía.
- 6) La formación técnica no resultará suficiente, se precisará una amplia formación humana que facilite las funciones de comunicación y negociación.

7) Se le requiere un comportamiento ético en el ámbito de sus actividades empresariales sin perder el objetivo necesario de obtener el beneficio.

8) La complejidad de las funciones que va a tener que desarrollar obligará a la aparición de equipos de alta dirección que permitan que ésta se haga de manera efectiva.

Otros estudios, como los realizados por Mintzberg (1975 y 1983), se centraron en analizar la naturaleza del trabajo directivo y los roles que desarrollaban, con la intención de definir que comportamientos desarrollaban en la ejecución de una tarea concreta, llegando a la conclusión de que los roles del directivo se podían agrupar en tres grupos:

a) Los roles interpersonales, consecuencia de la autoridad formal inherente al puesto directivo y que se concretan en los roles de representación, de liderazgo y de coordinación.

b) Los roles informacionales, que se derivan de la ejecución de los roles interpersonales y que se resumen en los monitores, como captadores de información, tanto del ámbito interno como externo: el rol de difusor de la información en el ámbito interno y el rol de portavoz en su tarea de transmisión de información hacia el ámbito externo.

c) Los roles de toma de decisión, como consecuencia de los dos conjuntos anteriores de roles, los interpersonales y los informacionales. Estos roles son los de empresario, como impulsor de cambios en el seno de la empresa con la intención de aprovechar oportunidades: el rol de gestor de anomalías ante situaciones no previstas; el rol de asignador de recursos y el rol de negociador.

Godet (1985), descubre que la complejidad de las funciones que tendrá que desarrollar el directivo requerirá que la alta dirección deje de ser un órgano unipersonal para convertirse en un equipo, asunto que también lo retoma Peter Drucker. En este mismo sentido Iborra (2007), establece que las organizaciones a medida que adquieren mayor tamaño, como consecuencia del crecimiento, también van incrementando su complejidad y como necesidad a mejorar la calidad de la toma de decisiones se precisa de órganos colegiados que desarrollen la función de alta dirección.

La Alta Dirección también está habilitada para dirigir muchos departamentos dentro de una organización, varios programas o varios negocios (multinegocios). Las circunstancias actuales exigen que una empresa exitosa pueda crecer hacia los lados o hacia arriba, juntando más eslabones a la cadena de valor o haciendo su propio clúster. Las organizaciones podrían manejar divisiones de negocio en un Corporativo o Holding, pero también el control y monitoreo de las alianzas estratégicas es menester del alto directivo.

La preocupación por la manera en que el equipo de alta dirección administra una empresa multinegocios se abordó desde el marco teórico de la gerencia (Barnard, 1938; Drucker, 1954, 1974; Drucker y Maciariello, 2009; Mintzberg, 1973, 2010) y la estrategia corporativa (Eisenhardt y Pienzunka, 2011; Hambrick y Mason, 1984; Prahalad y Bettis, 1986; Tanriverdi y Venkatraman, 2005). La revisión de literatura sobre los conceptos de gerencia, los equipos de alta gerencia y la empresa multinegocios permitió identificar relaciones que caracterizan la administración colectiva en el nivel corporativo.

La influencia de la gerencia en el desempeño de las organizaciones ha sido un tema central en el campo académico de la estrategia (Nag et al., 2007). En relación específica con el equipo de alta gerencia en el nivel corporativo, se destacan los trabajos realizados por Hambrick y Mason (1984), Hambrick (2007), Prahalad y Bettis (1986) y Prahalad (2004). Los primeros plantean que las organizaciones son un reflejo de sus equipos de dirección, mientras que los segundos identifican las lógicas dominantes del equipo de la alta dirección como un límite a las posibilidades de diversificación de la empresa multinegocios.

Para Prahalad y Ramaswami (2004), la lógica dominante propia de un negocio facilita la toma de decisiones sobre el mismo, pero también puede convertirse en un limitador de la visión periférica de los directivos. Cambiar la lógica dominante es complicado y toma tiempo, por tanto “los gerentes deben aceptar que el capital intelectual acumulado que tienen se devalúa repentinamente. Significa aceptar que tenemos que ¡cambiar para seguir siendo inteligentes!” (Prahalad, 2004, p.172).

Peter Drucker en su contribución principal al *management* resume en cinco puntos:

- 1) Dirección por objetivos (DPO): popularizó el *management* basado en el establecimiento de metas y la medición del desempeño en función de la consecución de dichas metas. Drucker era consciente de que no había un único objetivo sino muchos y que era misión de la alta dirección encontrar la forma de conciliar esos múltiples objetivos para cada nivel de la organización.
- 2) Descentralización: Las organizaciones son más eficientes si existe un cuerpo de directivos a varios niveles capaces de tomar decisiones. Es decir, una sola persona no puede tomar todas las decisiones en una organización de cierta complejidad. El “orden y mando” resulta muy limitado.
- 3) Análisis del negocio: Con anterioridad al pensamiento neoclásico, el negocio era considerado un dato, algo que venía dado. Drucker pone de manifiesto que el análisis del negocio resulta fundamental, siendo necesario cambiar el rumbo cuando cambian las circunstancias.
- 4) Énfasis en el cliente: es uno de los primeros autores en reconocer que la satisfacción del cliente debería ser uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa, en tanto que la obtención de beneficios es tan sólo una condición mínima para garantizar su supervivencia.
- 5) Los trabajadores: Considera a los trabajadores como un activo y no como un pasivo. Acuñó el término “trabajador del conocimiento” y lo considera una pieza fundamental en el desarrollo de las economías modernas, basadas en buena medida en la sociedad del conocimiento.

Los autores y académicos siguen estudiando el comportamiento organizacional y siguen encontrando nuevos esquemas y aportes. Pero en su gran mayoría, la coincidencia en el “cuidado del talento intelectual” se va adaptando a las tendencias tecnológicas, a la nueva normalidad después de la pandemia COVID-19 y a los avanzados sistemas de automatización, digitalización, análisis de datos masivo (BigData) y la industria 4.0.

DESARROLLO

Aunque el fin primordial de las empresas sigue siendo la obtención de utilidades suficientes para continuar con su objeto social, actualmente se ha demostrado que cuando se tiene un equipo de colaboradores bien conducido, se pueden abrir esquemas de trabajo colaborativo y voluntario por el simple hecho del convencimiento en la causa principal. La congruencia es un valor muy alto en las organizaciones que permite tener mayor credibilidad y transparencia con su gente, con sus clientes y con su entorno. La responsabilidad social corporativa (RSC) es un brazo extensivo de la Alta Dirección para que a través de la ganancia social, retorne la lealtad de compra en sus clientes o incluso en sus clientes potenciales. Todos los procesos que apuntan al beneficio social y al desarrollo intangible, resultan ser la amalgama de las utilidades o resultados cuantitativos.

La productividad, eficiencia, calidad y utilidades financieras ya son considerados como “rutina” dentro de las organizaciones e incluso en el sector público también se implementan acciones de cuidado del recurso material, humano e informático. Los presupuestos en el gobierno tienen caídas estrepitosas por ciclos, *cracks* y ahora pandemias y se tienen que adecuar a lo que existe. La forma como se puede estirar el presupuesto es a través del trabajo voluntario y cooperativo de sus integrantes, ciudadanos y sociedad.

Las Instituciones, Gobiernos, Empresas, Universidades de gran envergadura conducen su liderazgo con la Alta Dirección. Los directivos se deben formar o desarrollarse con un perfil determinado para que puedan llevar a buen puerto el trasatlántico organizacional.

Perfil de un Alto Directivo.

Los “Número 1” dominan uno o dos idiomas. Las profesiones más recurrentes de estos ejecutivos son Administradores de Empresas, Ingenieros, Economistas, aunque también hay Abogados y Contadores. La formación académica no es limitante para ser un buen directivo, pero requiere de conocimientos precisos de la administración, finanzas, logística, economía y contabilidad. Son personas con una larga, fructífera y exitosa trayectoria en su sector, con una formación cultural y educativa importante. La edad no es impedimento, pero la estadística actual

muestra a los mayores de 40 años y con conexiones no sólo en el mundo empresarial sino también en la política y la cultura. Saben sobre gastronomía, vinos, países, historia, y suelen hablar de política y economía cuando se encuentran con sus pares. Les apasionan los deportes como el golf, navegación, tenis, squash, esquí, fútbol y rugby en su mayoría. Quizás estos deportes son afines a las personas que ya lograron escalar a niveles superiores y que tienen solvencia económica para disfrutar este tipo de actividades. Muchos aseguran tocar algún instrumento o tener un pasatiempo sin relación con su función, lo que los define como personas versátiles y con intereses variados. La mayoría está casada con 2, 3 ó 4 hijos. Es difícil encontrar una persona divorciada o soltera como Presidente de una compañía. Tienen sueldos muy importantes y beneficios exclusivos como dos seguros médicos para él y su familia, viajes en aviones privados, acciones de la compañía y premios por objetivos. En Estados Unidos, varios países de Europa y Japón, los C.E.O.s de las grandes Compañías son multimillonarios, llegan a ganar cifras impensables en otros países, que van de 6 a 90 millones de dólares por año. Dirigiendo personas.

Para dirigir individuos a un rumbo o por una causa, se requiere de sensibilidad, inteligencia emocional y dotes especiales para la comunicación asertiva. El control se pasa a la influencia. Se puede controlar “cosas”, pero se influencia “personas”. Cuando los colaboradores no quieren ni pueden hacer sus tareas, se encuentran en una etapa muy baja de motivación y conocimiento. Este tipo de personas solo podrán ejecutar la instrucción si el mensaje es claro, preciso e impositivo. Conforme la gente se encuentra motivada, ya puede hacer tareas por lealtad y gusto, por convicción y fidelidad a la organización. Cuando las personas se encuentran motivadas, pero no tienen todos los recursos a su alcance, entonces tendrán limitantes que podrían caer en la frustración. Quizás sean efectivos, pero no eficientes. Habrá mucha voluntad para trabajar varias horas, pero el resultado final no se obtiene. La exigencia de los tiempos que se viven en el 2020 provoca que los conocimientos se amplíen, que los recursos sean expeditos, que la tecnología ayude a realizar el trabajo en menos tiempo, que los tiempos de respuesta sean más cortos y oportunos para la clientela exigente. El manejo de la información se

constituye en un portafolios inherente al ser humano que no solo tiene que ver con el horario ordinario de la jornada laboral sino la filtración de datos en todo momento y con contenidos diversos. El trabajo es extenuante y el estrés laboral abunda provocando síndrome del quemado (*Burn Out*) o intolerancia al fracaso. Con este tipo de respuesta se requiere de alta inteligencia para tratar y tratarse a los demás. La flexibilidad organizacional es pan de todos los días y el rediseño organizacional no es un proceso aislado. La rotura de paradigmas se convierte en juntas de trabajo y solo las personas bien capacitadas, bien entrenadas y emocionalmente bien centradas podrán permanecer en la travesía. Estas circunstancias han provocado que todas las personas que desean permanecer en sus trabajos se preparen mejor y aprenden a dominar sus emociones. Pero no siempre se tienen “garbanzos de a libra” en las organizaciones y se tiene que remar con un grupo de remeros que no siempre tienen bien su encomienda, conocimiento o emociones. Un Alto Directivo puede pulir un diamante de un trozo de carbón, puede sacar brillo de la gente ordinaria y convertirla en extraordinaria. Por lo tanto, las características de un buen Alto Directivo, sea una persona o grupo, no solo se concentran en las aptitudes, sino en las actitudes.

Después de analizar algunas organizaciones de gran trascendencia, rentabilidad, sostenibilidad, y éxito en el mercado se encontraron las siguientes

Características de la Alta Dirección:

- Conocimiento de la empresa. - se dice que cuando un jefe dirige una organización, debe conocer todas las áreas para saber mandar. Desde la limpieza, hasta el reparto; desde las compras hasta las ventas; desde la producción hasta la contabilidad. Es deseable que un Alto Directivo puede conocer a profundidad la historia organizacional y la mecánica operativa. Pero no necesariamente debe nacer con la empresa. Un Alto Directivo puede ser colocado por una situación de emergencia o de contratación especial y llevar pocas horas de conocimiento de la empresa. Sin embargo, para poder dirigir bien y tomar decisiones estratégicas se requiere tener un buen diagnóstico del negocio, un excelente conocimiento de la cadena de valor y una idea clara de las zonas clave de la empresa. Esta visión amplia de la organización servirá para diversificar servicios o productos cuando se

requiera, hacer cambios rápidos en procesos, revirar una estrategia equivocada o continuar con el *Top of Mind* cuando la competencia arremete con la innovación.

- Atención al cliente interno-externo. - El cliente sigue siendo uno de los principales motivos de existencia de una empresa, pero los tipos de cliente se han ido precisando, distinguiendo sobre todo en los clientes externos que adquieren los productos o servicios de la empresa y los clientes internos, que se consideran los colaboradores de la organización cuando entregan y reciben procesos, información, documentos, o tarea requerida. Pero la Calidad de la Atención por un Alto Directivo no solo se centra en cumplir su expectativa, sino en superar la expectativa. Ahí se encontrará la diferencia entre lo bueno y lo supremo.
- Liderazgo. - ser líder no es cuestionable. Todo Alto Directivo tiene liderazgo. Sin embargo, los tipos de liderazgo existentes deben ser aplicados con agudeza ante los tipos de circunstancias que se presentan y las clases de colaboradores que interactúan. En ocasiones se critica como negativo el liderazgo autocrático, pero funciona en situaciones críticas donde la decisión es muy rápida. Son situaciones de vida o muerte. Hay líderes que navegan muy bien en aguas tranquilas, pero sucumben en aguas turbulentas. El liderazgo fluye si las barreras se sortean. Por lo tanto, el Liderazgo debe ser diferenciado. Y por supuesto que todavía es vigente seguir poniendo el ejemplo. No es un cliché. La congruencia e integridad de un líder se legitima cuando los seguidores ven alineado el comportamiento de su líder con lo que él espera de ellos.
- Implementación de estrategias. - los planes estratégicos muestran el mapa de navegación, pero el verdadero viaje comienza con su ejecución. El equilibrio entre plan y ejecución es todo un arte que el Alto Directivo debe saber. Cuando la estrategia baja al ruedo, llega a la operación y empieza a fluir como un reloj de alta tecnología suiza es porque el Alto Directivo logró comunicar correctamente los objetivos, estrategias y tácticas a su equipo clave. El equipo que rodea al Alto Directivo es especializado en finanzas, en marketing, en logística, en costos. En un equipo de Alta Dirección siempre se debe contar con un buen operador que sepa bajar la estrategia a la táctica. Y la labor del Alto Directivo es alinear constantemente el rumbo y los valores organizacionales con las expectativas del plan estratégico.

- **Negociación exitosa.** - La negociación deseable siempre será “ganar-ganar”, pero para llegar a la negociación final, se pueden dar algunas negociaciones parciales que den como resultado una combinación de batallas perdidas por otras ganadas. Al final de la guerra, como lo comenta Sun Tzu, la negociación debe ser exitosa. A corto plazo se podría considerar una cesión o sumisión como negociación triunfal; sin embargo, en la negociación también aplica la asertividad y espectro empático, que ni va al extremo del ensimismamiento, ni se polariza al otro polo del egoísmo total y autoritarismo. El consenso es vital para que la organización perdure por muchos años. Equilibrar las ganancias económicas, materiales o emocionales llevan a la organización a un crecimiento estable.
- **Comunicación efectiva.**- el mensaje que fluye del emisor al receptor, se entiende, se interpreta y se percibe igual en ambos lados garantiza y sella la relación. La información que se transmite debe darse en el código adecuado, y debe transmitirse oportunamente. Se debe dosificar según el contexto y lleva la retroalimentación como parte inseparable. Un alto directivo sabe qué decir, cuándo decir y cómo decirlo.
- **Visión y Directriz.** - Como el alto directivo tiene la sensibilidad de conocer muy bien el entorno, puede alinear sus objetivos con sus colaboradores con rumbo preciso y seguro. La visualización de la organización logrando los resultados en distintos momentos, durante el trayecto entre el punto de partida y el destino, es menester de un director a la Alta Organización.
- **Trabajo en equipo.** - el equipo se conforma de personas. Las personas son únicas e irrepetibles, con virtudes y defectos. Sus personalidades son distintas. Las personas no se pueden controlar, pero sí se pueden influenciar. Por lo tanto, un alto directivo logra integrar todos los talentos de un equipo de trabajo para lograr sus objetivos en colectivo. Un buen trabajo en equipo fluye cuando el clima laboral es sano y cooperativo. Eliminar las grillas, rumores y factores des motivantes permite tener más probabilidades de éxito.

- **Orientación a Resultados.** - Un directivo de Alta Dirección debe contemplar siempre en su objetivo principal el logro de resultados, pero para llegar a ello se deben contemplar las evaluaciones de resultados, la focalización, la eficiencia, la obtención de utilidades, y las metas claras.
- **Administración efectiva.** - La administración abarca todo el proceso y todos los recursos. Sintetiza su efectividad cuando hay organización, coordinación, delegación de Actividades, control, desempeño medido, asignación de funciones, objetivos a corto plazo, renovación de metas, implementación de políticas, y ajuste de errores.
- **Formación y Desarrollo de Talentos.** - Este punto medular es el que realmente sube puntos a una organización a lo largo del tiempo. En un futuro cuando las organizaciones se encuentren muy automatizadas, habrá personas que puedan impregnar el sello de la empresa. Estas personas serán las que “no fueron mecanizadas” y las que lograron adaptarse bien a la evolución. Los altos directivos saben identificar el potencial de su gente y hasta dónde pueden llegar. El plan de vida y carrera organizacional es un sistema integral de desarrollo humano, evaluación del desempeño, reconocimiento, trato a las personas, capacidad del personal, conocimiento de las habilidades del personal dinamizante y amalgamador de las utilidades o resultados cuantitativos de la empresa.
- **Gestión empresarial efectiva.** - La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. El famoso “lograr que se haga” es el eslabón de la cadena que falta para cerrar el circuito. Esta labor la hace indiscutiblemente y en primer término el conjunto de personas del círculo de Alta Dirección.
- **Toma de decisiones oportuna.** - todo el tiempo se toma decisión sobre algo, tarea, problema, situación. Pero las decisiones más importantes se deben tomar con oportunidad. Oportuno significa justo en tiempo. A veces “oportuno” será 1 minuto, y a veces 1 día, pero siempre la decisión es crucial para avanzar. Cuando la decisión no fue la correcta, se vale revisar el error y corregir rumbo, pero siempre, siempre una decisión incorrecta será mejor que una indecisión.

- Inteligencia emocional. - a diferencia de la inteligencia racional, la emocional incide en el control de nuestras emociones. Consiste en moderar el carácter y temperamento para conducir nuestras decisiones. Repercute cuando trabajamos en equipo y reaccionamos pronto ante una crisis. Es la resiliencia y adaptabilidad que nos permite resurgir o salir avante de una problemática grave. El Alto Directivo que no se conoce, puede desconocer a los demás.
- Experiencia en el sector. - en los inicios, una empresa puede conocer poco de su sector y su éxito ser adjudicado a ciertos golpes de suerte. Pero conforme la empresa avanza en el mercado, es indispensable ser experto en lo que se produce, comercializa o promueve. La especialidad hace la diferencia con los competidores. La antigüedad no es sinónimo de experiencia. Se pueden tener muchos años sin conocer lo que sucede. Entre más años cronológicos se tengan es más obvio que se tendrá mejor *expertise*. Sin embargo, no es regla. Se puede crecer exponencialmente en madurez y experiencia en el sector con métodos de aprendizaje acelerado, con actualización constante o con asesoría de expertos.
- Innovación y Creatividad. - la innovación y desarrollo organizacional van de la mano con la creatividad. Las empresas en ciernes carecen de presupuesto para este rubro. En las organizaciones de clase mundial, el presupuesto destinado a este concepto cada vez es mayor. Los altos directivos saben que con esta apuesta podrán estar a la vanguardia. La rentabilidad no es inmediata, y en ocasiones se llevan décadas para lograrlo, pero si se mantiene viva la llama de la innovación en la empresa, en sus departamentos y en la mentalidad de sus colaboradores, se saldrá más rápido de esa zona de confort. La mejora continua y la reingeniería de procesos serán herramientas de calidad comunes para desarrollar nuevos esquemas de trabajo, mejores productos y superiores servicios.
- Honorabilidad. - la honorabilidad y transparencia de los Altos Directivos representa la carta de presentación de una organización que trasciende. La moralidad y la congruencia llevan un sello que se transmite tanto en la vida privada como en la vida organizacional de los directivos. El mínimo sesgo de opacidad puede retrasar el crecimiento de la empresa o incluso tacharla como una empresa

non grata para el mercado que consume sus productos o servicios. Y la honorabilidad de labra todos los días y se demuestra con el ejemplo.

- Servicio al cliente. - la tipología del cliente abarca desde el cliente interno (colaborador de una empresa que requiere de un servicio interno) hasta el clásico cliente de mostrador. Pero en esta cadena de valor, los clientes indirectos también forman parte del análisis de un Alto Directivo. El director de una organización de clase mundial debe identificar al cliente potencial, al cliente que compró esporádicamente, al cliente que era cliente y se perdió por una queja, al amigo del cliente o a la familia del cliente. Esta hiper sensibilidad podría ser clave para abrir nuevos productos, servicios y mecanismos cercanos de información que mantenga a los clientes motivados. El plan de lealtad y de beneficios para la post venta mejora la estancia de un cliente por más tiempo.
- Gestión de la calidad. - después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas empezaron a ser competitivas cuando mejoraban la calidad de sus productos. Sin embargo, ahora la calidad es inherente al producto desde la concepción de la empresa. Ahora la gestión de la calidad es la que marca la diferencia de empresa exitosa o mediocre. La mejora continua y las técnicas sofisticadas de calidad son aplicables a toda la cadena de valor. Las certificaciones de calidad no solo sirven para conseguir el “papel” que evidencia al auditor, sino que se convierten en un estilo de vida organizacional. La mística y filosofía empresarial se forma mucho con una buena gestión de la calidad que el Alto Directivo permea a sus colaboradores.
- Tecnología. - el Alto Directivo apuesta a la tecnología (dura o blanda) no solo a productos, sino servicios. La tecnología mejora la rapidez, la eficiencia, la productividad y la satisfacción del cliente. La implementación tecnológica no es fácil cuando de romper paradigmas se trata. Por esta razón, el Alto Directivo debe ser muy hábil para fusionar tecnología con gente, para no desplazar a los colaboradores por culpa de las máquinas, sino para realizar un sistema híbrido que potencialice la marca organizacional.

Por último, un trabajador tiene actividades operativas o funcionales que se convierten en la rutina del quehacer laboral. Pero hay funciones “vitales” que solo son propias de los directivos (y con más razón de los altos directivos). Vender, cobrar, llevar una contabilidad resultan funciones operativas o funcionales que desde mi punto de vista “no se consideran características de la Alta Dirección”. Para ello está el operativo. El Alto Directivo debe tener una función distinta, de visión a largo plazo y de toma de decisiones oportuna que le permita avanzar mejor y llevar a toda su organización a dónde “visualizó”.

CONCLUSIONES

El desarrollo del capital humano es una estrategia de la Alta Dirección para conseguir mejores resultados, permanecer más tiempo en el mercado y trascender. La función del Alto Directivo no solo se avoca en conseguir resultados cuantitativos, sino en privilegiar al capital humano como su activo principal.

Cuando un nivel directivo se avoca en motivar a sus empleados, reconocerlos e identificar su potencial, se puede tener un mejor resultado en los equipos de trabajo, en el manejo de conflictos y en la inteligencia emocional empresarial.

La gestión de un Alto Directivo es de abrir puertas y dar rumbo. Pero los integrantes de una organización difícilmente siguen a un directivo que no es sensible en los problemas humanos, no solo de lo que sucede dentro de la empresa, sino extramuros también.

La tecnología en la empresa debe implementarse como una mancuerna con las personas que la operan. Razón y emoción deben ser una misma cosa. La máquina o proceso tecnificado ayuda a acelerar los tiempos de respuesta, pero siempre la gente estará a un lado para ocupar la tecnología en el momento oportuno. La integración de talentos de las distintas generaciones *Baby Boomers*, Generación X, Y (*millennials*) y Z (*centennials*) para lograr los resultados es menester de la Alta Dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, (pp.12, 31-50).
- Luz María Rivas Montoya 132 *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 23 - No. 33 (Enero - junio 2015).
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., y Mooney, A. (2005). Executive Job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), (pp. 472-491). Doi: 10.5465/AMR.2005.17293355.
- Kotter, J. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harpercollins College Division.
- Nag, R., Hambrick, D., y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), (pp. 935-955). Doi: 10.2307/20141958.
- Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En J. Bower. (Ed.). *Oficio y arte de la gerencia* (pp.55-89). Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial* (pp. 45, 81-92).
- Prahalad, C. (2004). The blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning*, (pp. 37, 171-179).
- Prahalad, C., y Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), (pp. 485-501).

Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 23 - No. 33 (Enero - junio 2015) (p. 133)

The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy (pp. 34-71). New York: Oxford University Press.

RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS¹, IVÁN MONTES NOGUEIRA², GABRIEL ARTURO SOTO OJEDA³,
FACUNDO ENRIQUE PACHECO ROJAS⁴, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES⁵,
LUIS ALEJANDRO GAZCA HERRERA⁶

RESUMEN

Dentro del ecosistema de una organización, existen diversos retos de carácter individual, organizacional y del entorno, cuyo impacto inciden de una manera significativa tanto a la organización como al talento humano que en ella converge. Esta situación, muchas veces ocasiona un sinnúmero de problemas y situaciones principalmente de carácter negativo para ambos sujetos. Es así, que el presente artículo tiene como finalidad primordial, exponer teóricamente descripciones de los más importantes retos del entorno que sufren las organizaciones y que normalmente no pueden ser controlados por la misma, representando un enorme y complicado desafío en estos tiempos en que vivimos para los colaboradores y sobre todo para la gestión del talento humano.

Palabras Clave: Talento Humano, Retos y Organización

ABSTRACT

Within the ecosystem of an organization, there are various challenges of an individual, organizational and environmental nature, whose impact has a significant impact on both the organization and the human talent that converges in it. This situation often causes endless problems and situations mainly negative for both subjects. Thus, the main purpose of this article is to theoretically present descriptions of the most important environmental challenges that organizations suffer and that normally cannot be controlled by it, representing a huge and complicated challenge

¹ Universidad Veracruzana. carlocastillo@uv.mx

² Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica,ivanmontesnogueira@gmail.com

³ Universidad Veracruzana. gsoto@uv.mx

⁴ Universidad Veracruzana. fpacheco@fundacionuv.org

⁵ Secretaria de Desarrollo Económico y Portuario del Estado de Veracruz. ivceballos@uv.mx

⁶ Universidad Veracruzana. lgazca@uv.mx

in these times in which we live to the collaborators and especially for the management of human talent.

Key Words: Human Talent, Challenges and Organization

RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Sin lugar a dudas vivimos tiempos complicados en el que no solamente nosotros como individuos tendemos a encontrarnos con diversas barreras y retos, sino también las organizaciones se ven envueltas en otras situaciones y/o desafíos que afectan indudablemente todo el sistema de gestión de sus colaboradores perjudicando muchas veces a quienes a fin de cuentas son los responsables de generarle valor a la misma organización. Recordemos que la gestión de talento humano representa una serie de estrategias y acciones con el fin de atraer, fidelizar y desarrollar a los colaboradores presentes y futuros dentro de una organización, quienes a través de la suma de conocimientos, proporcionan valor a la organización (López, Valle & Pasamar, 2018; Ramírez, Espindola, Ruiz & Hugueth, 2019) y no está por demás mencionar que la responsabilidad de estas acciones y estrategias recae en todas las áreas de la organización y no solamente en la correspondiente al talento humano.

En un ámbito general existen diversos tipos de retos ante los cuales las organizaciones tienen que superarlos para poder sobrevivir en este mundo tan cámbiate, dinámico y complicado, y por lo regular los clasifican en tres tipos (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016); los retos del entorno, los retos personales y los retos organizacionales, sin embargo para efectos de esta investigación nos enfocaremos a describir los primeros retos que tienen que ver con el entorno y que afectan a las organizaciones y por añadidura a sus colaboradores. Cabe destacar que dichos retos corresponden a situaciones que lamentablemente no se pueden controlar derivado a que provienen de fuerzas externas a la organización, pero que indudablemente influyen de sobremanera a los resultados y bases de la misma, ocasionando muchas veces que estas cierren incluso aun cuando sus recursos se encuentren muy bien consolidados y posicionados. Por esta y muchas otras razones más, es fundamental estudiar cada uno de los siguientes aspectos y así

implementar estrategias y acciones necesarias para evitar que esta influencia sea tan negativa tanto en la organización como en los colaboradores de la misma. Cabe destacar que actualmente diversos expertos han clasificado a estos retos del entorno en ocho principales (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016), los cuales a continuación se describen:

1. Rapidez en los cambios.
2. Crecimiento de la Internet.
3. Diversidad de la fuerza laboral.
4. Globalización.
5. Legislación.
6. La evolución de la relación entre trabajo y la familia.
7. La carencia de la cualificación y el crecimiento del sector de servicios.
8. Acontecimientos catastróficos a consecuencia de los desastres naturales y terrorismo.

RAPIDEZ EN LOS CAMBIOS

En la actualidad debido principalmente a la globalización y los avances tecnológicos, tanto personas como organizaciones están expuestas a un sinnúmero de productos, servicios, ideas, costumbres y formas de vida, (Flores, 2014) esta diversidad de opciones propicia principalmente tres grandes situaciones:

La primera de ellas, genera que los consumidores no se queden con un solo producto o servicio, tal y como sucedía en el pasado, tiempo en el cual, el mercado desarrollaba diversas estrategias principalmente mercadológicas encaminadas a crear fidelidad para beneficio de un producto, servicio y marca, asegurándoles a ellas grandes beneficios económicos, y que a su vez repercutían en que las organizaciones podrían ofrecer trabajos fijos y estables para sus colaboradores. Sin embargo, hoy en día, derivado de estos grandes cambios y el dinamismo del mercado, las organizaciones constantemente tienen que generar ideas y estrategias con el fin de ofertar a los consumidores diversas opciones para satisfacer sus necesidades y gustos.

En el ámbito de los recursos humanos, provoca que los colaboradores dentro de la organización se vean muchas veces rebasados por las nuevas tecnologías que implementan sobre todo aquellas que tienen que ver con el ámbito de la producción, mientras que por otro lado, la facilidad para conseguir productos y/o servicios para el consumidor en diversas organizaciones provoca que la riqueza del mercado sea dividida, ocasionando que las organizaciones muchas veces no puedan garantizar el trabajo estable, seguro y fijo que en otras épocas fue ofrecido a los colaboradores, incluso muchos de los puestos laborales solamente son para efectos de un solo proceso de producción o incluso por temporada, y en algunos casos esto provoca a su vez que las organizaciones subcontraten a otras para no crear compromisos laborales.

Por otro lado, la segunda situación que genera el reto de la rapidez de los cambios, se refiere a que las personas de las nuevas generaciones, constantemente al igual que productos y servicios, buscan distintas alternativas del trabajo, con el fin de conocer y experimentar nuevas y diversas costumbres, ideas, normas y posicionamientos en el ámbito laboral y personal, ocasionando que las personas no fidelicen hacia su trabajo y labor dentro de la organización, algo muy complicado en esta época, más si no son inversionistas o dueños de la organización. Cabe destacar que a medida en que las nuevas generaciones se van incorporando al mercado laboral, no lo hacen con las mismas intenciones que generaciones anteriores, ya que los nuevos roles provocados principalmente por los medios de comunicación generan nuevas tendencias laborales, además de metas y desafíos laborales a corto plazo.

Por último, la tercera situación provocada por la rapidez de los cambios, se refiere a que los colaboradores pueden llegar a sufrir estrés laboral, causado principalmente por las condiciones laborales y exigencias de este mundo vertiginoso y consumista en el que vivimos actualmente, por eso es de suma importancia que las personas atiendan y desarrollen rápidamente las condiciones de seguridad e higiene laboral, mental y física que requieren todos y cada uno de los colaboradores de las organizaciones para el desarrollo de sus actividades con calidad y eficiencia (Chiang, Riquelme & Rivas, 2018).

CRECIMIENTO DE LA INTERNET

Dentro de una organización, los sistemas informáticos son una extraordinaria ayuda para la gestión del talento humano, sin embargo, estos no pudieran ser aprovechados en su totalidad sin apoyo y ayuda de la Internet. La *World Wide Web*, es la aplicación de la Internet que consolidó la posibilidad de que todas las personas en el mundo con acceso a ella, tengan el medio para entrar a un infinito universo de información de todo el planeta y de variada naturaleza en formato electrónico (Giménez, López & Moreno, 2012).

En el ámbito que tiene que ver con la gestión del talento humano, las organizaciones no quedan al margen de la temática. Un ejemplo claro se presentaba comúnmente cuando diversas organizaciones adquirían *software* y sistemas especializados en materia de recursos humanos, sin embargo, estos eran funcionales solamente por algún tiempo mientras existían parámetros determinados, pero una vez cambiando fecha y funcionalidad, estos pasaban a ser obsoletos derivado de que no existía la Internet como la conocemos hoy para poder actualizarlos. Actualmente, esta situación fue cambiando gracias a la Internet, provocando que hoy se pueda dirigir, gestionar y administrar plantillas, facilitar la información casi instantánea de múltiples variables e indicadores, además de llevar un inventario de personal, absentismo laboral, además de costos y gastos, entre otros. Por lo que respecta a la formación y capacitación de los recursos humanos también la Internet facilita a través de diversos programas y aplicaciones de forma muy común y sencilla capacitación en línea a una o varias personas, siendo en la actualidad una de las herramientas más utilizadas y solicitadas por las organizaciones derivado de sus enormes beneficios.

Es de suma importancia mencionar que la Internet fomenta la posibilidad de un trabajo virtual, sobre todo en estos tiempos tan complejos provocados por la emergencia sanitaria por Covid-19 que padecemos en todo el mundo, convirtiéndose por esta necesidad en una herramienta fundamental no solo para el área de recursos humanos, sino para toda la organización (Gómez, 2015). Cabe destacar que algunos beneficios del trabajo virtual impactan directamente en la motivación y satisfacción del personal, al tener ventajas tales como:

- Conciliar mejor la vida laboral y familiar.
- En general, incrementa la satisfacción del empleado versus el trabajo, al ganar en tiempo, calidad de vida y la posibilidad de combinar gestiones profesionales y personales.
- Minimiza los desplazamientos, con el consiguiente ahorro de costes de transporte para el trabajador y para la empresa, así como de tiempo.
- Impacto positivo en el medioambiente al minimizar los desplazamientos, desde una óptica ya más comunitaria y global.
- Permite jornadas con menos interrupciones y ladrones del tiempo, por lo que suelen tener condiciones más favorables para maximizar su productividad.

Para finalizar este punto, es inevitable mencionar, que las organizaciones deben considerar que la Internet no debe observarse como un instrumento de disminución de personal, ya que muchos directivos al tener la oportunidad de observar y aplicar estas tecnologías tienden a disminuir la plantilla de colaboradores en la organización, mientras que por otro lado existen diversas situaciones de auto-desconocimiento por parte de las personas al realizar todos sus procesos mediante esta herramienta que puede provocar lejanía y desconfianza entre los colaboradores, además de malos indicadores producto de parámetros y detalles que solamente los sistemas “cara a cara” pueden determinar y para lo cual no existen herramientas por más avanzadas que sean en la gestión del talento humano de las organizaciones.

DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Sin lugar a dudas, con el paso del tiempo diversas situaciones del entorno laboral han cambiado de manera constante, y una de ellas corresponde indudablemente a la diversidad en la fuerza de trabajo que existe dentro de las organizaciones. Para ello la gestión del talento humano debe considerar diversos factores y detalles que contribuyen al poder atender esta gran diversidad, ya que al no hacerlo evidentemente existirían problemas y situaciones negativas al interior de la organización principalmente en la parte que tiene que ver con el clima organizacional, es por esta situación que la diversidad en la fuerza laboral se ve como un reto más en la gestión del talento humano.

En este contexto, es que muchas organizaciones se han preocupado por integrar y hacer suyos a esa gran diversidad de fuerza laboral existente en el mercado, y cuando hablamos de “integrar” hacemos referencia al proceso mediante el cual un colaborador nuevo que no pertenece a un grupo humano particularmente mayoritario se incorpora al funcionamiento cotidiano de una organización, más o menos como los integrantes que lo han constituido previamente (Minolli, 2018).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la fuerza de trabajo ha evolucionado a través de los años, y un referente en la historia de la humanidad es la participación de la mujer en el trabajo fuera de casa y no bajo ciertas situaciones o trabajos que eran exclusivos de ellas. La figura de la mujer, actualmente juega un papel muy importante dentro de la organización, y aunque las leyes constantemente miran este contexto, solamente ofrecen ciertas condiciones dentro del ámbito laboral las cuales, en el momento actual, ya se encuentran obsoletas, respondiendo solamente en parte a las necesidades que tienen las colaboradoras para desarrollarse profesional y personalmente. Por lo tanto, una organización deberá ofrecer muchísimo más de lo que ofrecen las leyes para poder cubrir dichas necesidades. Del mismo modo, diversas organizaciones dentro de su filosofía y estrategia, han dirigido y establecido nuevos objetivos encaminados a consolidarse como empresas socialmente responsables, uno de los puntos más importantes para la obtención de estas credenciales, consiste en contratar a personas provenientes de sectores de población vulnerable, principalmente aquellas cuyas situaciones provengan derivadas de alguna discapacidad, y en cuyos casos la gestión del talento se vuelve primordial en los referentes a los temas de seguridad e higiene laboral, ya que deben propiciarse opciones más allá de las previstas de ley con el fin de garantizar la seguridad de estas personas y no ocasionar problemas o situaciones incómodas o de discriminación en perjuicio de las mismas. Cabe destacar que existen organizaciones que realizan este tipo acciones de carácter social no tanto por quererlo así, sino por el hecho de obtener algún beneficio económico, legal y/o fiscal que muchos países ofrecen, mientras que en otros casos las opciones de contratación de personas ante la diversidad de fuerza laboral, provoca la contratación de talento barato para la organización.

Para concluir este desafío, es importante mencionar que las organizaciones deben considerar aprovechar este reto (diversidad de la fuerza de trabajo) para convertirlo en una gran oportunidad de posicionarse como una organización socialmente responsable de acuerdo al dinamismo exigente de los tiempos en que vivimos dadas las condiciones actuales. Este aprovechamiento se desarrolla a través de diversas estrategias hacia el exterior en un primer paso de comunicación hacia la sociedad, pero sin lugar a dudas se desarrolla principalmente al interior de la organización, en el ámbito de la gestión del talento humano ya que precisamente es ahí, donde operativamente se consolidan acciones y estrategias cuya tarea consiste en sumar, gestionar y ofrecer a colaboradores provenientes de minorías oportunidades igualitarias como a los demás, creando así extraordinario valor a la organización.

GLOBALIZACIÓN

En una sociedad tan fluctuante, en donde la desaparición total o parcial de requisitos para el intercambio y apertura principalmente de mercados y tecnologías se da cada vez más fácil y rápidamente, las organizaciones constantemente, se encuentran desarrollando diversas opciones, soluciones y estrategias para el aprovechamiento de este intercambio que se presenta a nivel global. En algunos casos, derivado de la velocidad en que se genera este fenómeno llamado globalización, sin pensarlo y quererlo, las organizaciones se ven afectadas de diversas maneras, esta situación se propicia por factores y acontecimientos externos que convergen de forma negativa dentro de la misma, siendo muchas veces el factor humano el más afectado en específico en el trabajo, constantemente a raíz de estos cambios se ha tenido que modificar a tal grado las condiciones predominantes en las organizaciones hace algunos años, que ya están en desuso para esta época. Esta situación no quiere decir que la globalización sea mala, sino hay que saber aprovecharla, particularmente la introducción de nuevos sistemas y tecnologías que proporciona este fenómeno lo cual contribuye al beneficios de los colaboradores al apoyarlos con la disminución de esfuerzos y tiempos durante sus jornadas laborales, al igual que en temas que tienen que ver con conocimientos, estrategias y metodologías, no solamente que tienen que ver con higiene y seguridad laboral, sino también con lo concerniente al bienestar físico y mental de cada uno de los

colaboradores. Cabe destacar que la globalización no es un reto nuevo, al contrario, ha sido parte de la historia de la humanidad en el sentido en que este fenómeno se presentaba cuando las poblaciones realizaban sus intercambios con otras (Pallmall, 2016).

En el ámbito laboral, estas consideraciones, han provocado que diversos actores que intervenían en la organización hace algunos años de manera directa indudablemente hayan perdido fuerza para con la organización y los empleados, tres claros ejemplos los observamos en:

El sindicalismo el cual muchas veces generaba un obstáculo para el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías, las cuales hoy en día son fundamentales para la supervivencia y desarrollo de la organización. Actualmente, aunque muchas organizaciones cuentan con sindicato, este ha logrado generar conciencia con base a las condiciones provocadas por la globalización (Aragón, 2008).

El gobierno, quien imponía muchas veces algunas condiciones que van desde el tema salarial, hasta otras que tienen que ver con cuestiones fiscales y de impuestos, que no permitían el aprovechamiento de las oportunidades que genera la globalización. (Aragón, 2008)

La sociedad cercana a la organización, quienes muchas veces argumentaban daños por parte de las entidades durante el desarrollo de su operación, con el fin de obtener beneficios, algunos fuera de contexto, además que en ciertas situaciones impedía la contratación de talento externo a la región, ocasionando así que no se introdujera conocimientos nuevos. Actualmente, bajo los efectos globales de esta apertura de mercados, tecnologías y conocimientos no se puede actuar de esta manera.

Para concluir, indudablemente tenemos que mencionar que nuestro actuar en el desarrollo de políticas, normas y gestiones en el ámbito de la gestión del capital humano en una organización determinada, tiene que planearse y ejecutarse de acuerdo a las nuevas tendencias que la globalización “impone” de manera natural en el tema de los recursos humanos. De no ser así, sin lugar a dudas la supervivencia laboral y desarrollo de la organización y de los colaboradores seguramente no continuará.

LEGISLACIÓN

Pocos retos son tan importantes para las organizaciones como lo son aquellos generados por los gobiernos de cada país (Monarquía constitucional, Monarquía absoluta, Republica parlamentaria, Republica presidencialista, Republica semipresidencialista, Estado socialista, etc.), ya que en este caso cada uno de ellos en los distintos niveles y organismos que los componen, establecen diversas normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la organización con sus colaboradores. Particularmente cada uno de estos eslabones gubernamentales, decretan leyes y reglamentos en sus distintos círculos de presencia y autoridad, que van desde un impuesto municipal o estatal por nómina, hasta programas federales de otra índole.

Particularmente en el caso de México, hasta hace algunos años se habían logrado diversos avances, que habían permitido, tanto a las organizaciones como a los empleados, equilibrar de cierta manera los derechos y obligaciones en el sentido de la relación laboral obrero-patronal, todo esto emanado principalmente de nuestra constitución política y la ley federal del trabajo; máximos rectores de la vida laboral en nuestro país; sin embargo, cambios de gobierno a nivel municipio, Estado y sobretodo lo correspondiente a la parte Federal han ocasionado que actualmente la legislación en materia de directrices laborales se vea impactado de manera desfavorable para los recursos humanos (Albarrán & Márquez, 2015).

Así mismo, partiendo de lo mencionado en el párrafo anterior, se ejemplifica la afectación de forma negativa para la fuerza de trabajo, la aplicación del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, que a pesar de la nobleza con el que fue construido y potencial aportación al fortalecimiento empresarial, hemos notado que este tipo de programas gubernamentales en México, ha influido en demasía, para que las organizaciones cuenten en sus filas con personal no capacitado e inexperto para el desarrollo de sus actividades, ahorrándose los costos y gastos de nómina al tener personal subsidiado por un año, a través del apoyo del gobierno federal. Dicha situación a su vez concibe que personas capacitadas, preparadas y expertas, ante la necesidad que tienen por generar su ingreso y mantener a sus familias, ocupen distintos trabajos “menores” (distintos a su formación académica) ante la gran

demanda que hay por trabajar, abaratando en gran medida a la fuerza de trabajo capacitada y experta. Es por eso que este tipo de decisiones legislativas deben trabajarse y considerarse con suma importancia y no partir de alguna ocurrencia populista, que lejos de ayudar deteriora las oportunidades para la fuerza de trabajo competente. Es importante mencionar que las organizaciones tienen la obligación y responsabilidad de ir más allá de lo que la ley “impone” a través del gobierno y así buscar proactivamente de acuerdo a las características de sus colaboradores y posibilidades de la organización todas aquellas medidas que propicien fomentar la salud, evitar accidentes y enfermedades no solamente de trabajo, además de contribuir con el bienestar y mejora de cada uno de ellos mediante planes de prestaciones sociales que le sean atractivos al colaborador (García, 2003).

EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE TRABAJO Y LA FAMILIA

Hasta hace apenas algunos años, derivado de múltiples esfuerzos, factores y presiones por parte de diversos sujetos, condiciones y tendencias como la globalización, los trabajos fueron tomando una forma distinta en relación a lo que se venía observado en cuanto al género de la fuerza de trabajo. Anterior a esas fechas la gran mayoría de los trabajos solamente ofrecían oportunidades a los hombres, por lo que estaba muy marcado el rol de la mujer para fines del hogar. Sin embargo, este modelo tradicional de familia–trabajo fue decreciendo, dando como resultado el nacimiento a un nuevo esquema consistente en el reparto de responsabilidades entre ambos jefes de familia. Esta nueva representación entorno a las oportunidades laborales y a la familia, ha tenido influencias principalmente en tres vertientes, la primera de ellas corresponde a la reducción de la natalidad, la segunda corresponde al aumento de la participación del hombre en labores domésticas y por último la construcción y desarrollo del *home office* como herramienta para la atención de sus familias. Teniendo en cuenta estas consideraciones, las organizaciones con el fin de ser más competitivas buscan ofrecer diversas opciones y acciones, en beneficio no solamente de las colaboradoras madre, sino también de los padres (López & Acereda, 2014).

Algunas prácticas, que distinguen a grandes organizaciones en beneficio de sus colaboradores, consisten en ofrecer prestaciones superiores a las brindadas por la

ley, de las cuales muchas de ellas son beneficios en especie que tienen que ver con tiempos y comodidades para el desenvolvimiento de los colaboradores principalmente fuera de la organización, teniendo un costo mínimo, con relación a algunas otras prestaciones, aquí se hace alguna mención de algunas de ellas:

- Flexibilidad de horario o en su defecto horario dividido.
- Compatibilidad de vacaciones de acuerdo a las necesidades del personal y no de la organización.
- Sensibilidad y capacitación por parte de las organizaciones en materia de hogar y familia.
- Facilidades para viajes de recreación y sano ocio para familias de los colaboradores.
- Jornadas familiares de actividades propiciadas por la familia.
- Mayor tiempo para la lactancia e incapacidad por maternidad.
- Incremento de los permisos relativos a situaciones familiares y/o de salud.
- Implementación en cierto porcentaje del home office en la organización, situación que ayudará también a estar preparados para contingencias como la que hoy en día vivimos.

A medida que los colaboradores dentro de una organización tengan las suficientes oportunidades para poder desarrollarse como personas junto a su familia y seres queridos, indudablemente estos garantizarán y generarán valor exponencial y competitividad para la organización.

LA FALTA DE CUALIFICACIÓN Y CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS

A través de los años, tanto las organizaciones como la fuerza de trabajo han tenido que evolucionar, muchas veces de forma planeada y otras veces no tanto, en este sentido la disminución de oportunidades para las personas, cada vez se presenta como una fuerte constante, sobre todo en el entendido en que las organizaciones se encuentran adquiriendo nuevas tecnologías y metodologías para el desarrollo de sus productos y/o servicios trayendo con esto la disminución de sus colaboradores. Dentro de la competitividad existen diversos modelos que contribuyen a entender de una forma más sencilla este fenómeno, sin embargo, la competitividad tiende a tener muchos factores, algunos de ellos son observables a simple vista y otros no tanto, y uno de estos últimos tiene que ver con el personal capacitado y experimentado con el que cuenta la organización (Becerra, 2018).

Ante esta situación, las organizaciones pueden ofrecer la oportunidad de continuar a todos aquellos colaboradores que cuenten con las competencias y las condiciones para garantizar el buen desarrollo de las actividades de la organización, sin embargo, en algunas ocasiones no lo es así y ellas mismas tienden a decidir la separación del colaborador bajo otros parámetros, tales como antigüedad, sueldo, edad, estado civil y otras condiciones que pueden ser subjetivas, etc. Esto a su vez provoca muchas veces que las organizaciones pierdan recursos por no contar con el personal idóneo para la realización de sus actividades, es ahí donde se nota la importancia de la formación de la fuerza de trabajo. Es decir, contar con el personal calificado sin lugar a dudas permite consolidar ahorros significativos en las organizaciones, ya que en un mundo globalizado como el que nos encontramos viviendo, el personal adecuado se perfila como una extraordinaria alternativa hacia el éxito, no solamente para él, sino también para la entidad.

Por otro lado, en distintas ocasiones las organizaciones tienen la disyuntiva de contratar o formar el personal cualificado, para la cotidianeidad de sus actividades, para esta situación cada entidad deberá valorar qué escenario se convierte en el mejor, en caso de que requiera realizar un proceso para obtener “sangre nueva” deberá planificar muy bien sus procesos de reclutamiento y selección, mismo que tendrán que estar alineados a las condicionantes actuales y con miras el futuro de la organización, tratando de evitar el problema por el cual se requiere estos nuevos elementos. Lamentablemente en estos tiempos tan rápidos y fluidos respecto a la gestión del talento humano, los costos y tiempos de estos procesos pueden provocar pérdidas y situaciones negativas para la entidad. Mientras que, por otro lado, el fortalecimiento y desarrollo de los colaboradores en activo de una organización, representa un reto muy importante para las organizaciones, no solamente en el sentido de competitividad y mejora continua de la misma, sino también representa una alta fuente de motivación y satisfacción en el trabajo siempre y cuando las entidades se esfuercen para desarrollar de acuerdo a las exigencias de la organización a sus colaboradores (Romero, 2016).

Aludiendo a lo anterior, contar con la capacidad intelectual para ciertos puestos es una necesidad real, un reto del cual se debe hacer especial énfasis ya que con ello permitirá adecuarse al crecimiento y a los nuevos desafíos de la competitividad.

ACONTECIMIENTOS CATASTRÓFICOS A CONSECUENCIA DE LOS DESASTRES NATURALES Y TERRORISMO

Sin lugar a dudas, unos de los retos más complicados de entender y en especial controlar dentro de la gestión del talento humanos en una organización, es el tema que tiene que ver con acontecimientos catastróficos, sea cual sea el motivo y el alcance, el cual puede observarse desde manera individual, grupal o multitudinaria. Sin duda alguna, era un tema hasta cierto punto con poca atención dentro de la gestión empresarial y del talento humano, sin embargo los cambios y retos mundiales y específicos que estamos viviendo actualmente, marcan la tendencia a nuestra nueva realidad, por lo cual el capital humano deberá innovarse y estar preparados a dichas catástrofes, un ejemplo claro es el tema de la pandemia Covid-19 (Sars-Cov2) que internacionalmente azota a todos y cada uno de las individuos y por ende a las empresas y organizaciones. La pandemia de Covid-19 es un acontecimiento natural que impacta a la salud y la vida de las personas de manera directa, al medio ambiente en el que vivimos y al desarrollo económico, por este motivo, consolidar un capital humano capaz de tener las capacidades de adecuarse a la nueva emergencia mundial es primordial, por lo cual una gestión adecuada del capital humano hoy en día, deberá intervenir e implementar medidas adecuadas para cualquier tipo de necesidades que se presenten durante una catástrofe.

Por otro lado, presentamos el ejemplo de catástrofes naturales y antropogénicas, que las empresas u organizaciones se pueden ver afectadas como es el caso de extorciones a los directivos, huracanes o terremotos devastadores que desafortunada y lamentablemente han incluso acabado con la vida de los trabajadores, lo cual ocasiona movimientos de persona, pagos extraordinarios, nuevos equipos de comunicación, rentas de inmuebles o insumos no proyectados, entre otras cosas, son solo unos ejemplos a los cuales se pueden enfrentar como retos dentro tema, por ello la suma importancia de contar imprescindiblemente con un adecuado manejo y actuación ante los desafíos de una situación catastrófica.

Por esto y muchas situaciones más que se pueden presentar, las organizaciones a través de sus diversas áreas, deberán encontrarse preparadas para brindar y proveer todas las herramientas, facilidades y acciones necesarias a modo de disminuir o mitigar completamente las consecuencias postconflicto de los colaboradores pudieran llegar a tener, disminuyendo así los probables efectos negativos en que las entidades pudieran tener (Mojica, 2020).

CONCLUSIÓN

Sin lugar a dudas, en este mundo tan globalizado en las circunstancias actuales en donde las nuevas tecnologías y las competencias se hacen presentes de una manera cada vez más latente y veloz, no solamente la alta dirección sino en general toda la organización, se encuentran obligados a enfocar más su atención, esfuerzos y estrategia a todos aquellos aspectos que pudieran influir directamente a la organización y colaboradores, particularmente a todos aquellos retos que provienen del entorno y que normalmente no se pueden controlar, y los cuales representan una seria amenaza a las entidades en el sentido de que sus grandes efectos son devastadores para la organización y por ende para sus colaboradores, provocando muchas veces que estas “mueran” debido al gran impacto que ocasionan. Es así que la importancia de este texto radica en la identificación y conceptualización de cada uno de estos retos presentados con el fin de prevenir a las organizaciones y puedan con anticipación planear, desarrollar y ejecutar estrategias alrededor de la misma y el personal, para garantizar la supervivencia y disminuir la magnitud del impacto de cada uno de estos desafíos que viven todo tipo de organizaciones. Ya que nos ha tocado vivir los efectos de estos retos provenientes del entorno y en su mayoría las empresas no estaban preparadas para ellos por lo cual se han visto afectadas en varios casos han tenido que desaparecer a consecuencia de esta contingencia sanitaria por Covid-19.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán, J.M. y Márquez, B. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Editorial RA-MA.
- Aragón, E. (2008). Los procesos de integración de América Latina en el concierto de la globalización. *Pap. Polít.* 13(2), 701-737.
- Becerra, M.E. (2018). *Dimensiones de la competitividad: factores internos y externos a las empresas*. México: Plaza y Valdés
- Chiang, M.M., Riquelme, G.R. y Rivas, P.A. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo.* 20(63), 178-186.
- Flores, R.A. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Digital UNID.
- García, O. (2003). *Teoría y práctica de la seguridad social*. México: Universidad de Guadalajara.
- Giménez, J.M., López, M.T. y Moreno, M. (2012). *Aplicaciones de Internet*. España: Editorial Servicio de Publicaciones Universidad de Alcalá.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gómez, J. (2015). El impacto de internet y las nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos. Recuperado de: <https://www.cerem.mx/blog/el-impacto-de-internet-y-las-nuevas-tecnologias-en-la-gestion-de-recursos-humanos>
- López, A. y Acereda, A. (2014). *Entre la familia y el trabajo: realidades y soluciones para la sociedad actual*. España: Narcea.
- López, Á. Valle, R. y Pasamar, S. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Editorial UOC.
- Minolli, C.B. (2018). Diversidad e inclusión. El sujeto con capacidad diferente: el caso de los sordos. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Mojica, F.L. (2020). *Los retos del talento humano en el posconflicto*. Colombia: Editorial Universitaria San Mateo.
- Pallmall, A.O. (2016). *Globalización y gobierno global*. España: Ediciones Alfar S.A.

Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*. 30(6), 167-176.

Romero, G.M. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. España: IC Editorial.

RESILIENCIA LABORAL HACIA UNA NUEVA NORMALIDAD LABORAL EN FUNCIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO.

MARÍA DEL SOCORRO CRUZ RIVERA¹, MARÍA TERESA LUGARDO BRAVO²

RESUMEN

Actualmente México se encuentra frente a una situación de emergencia debido a la contingencia de propagación del COVID-19, lo que ha generado incertidumbre laboral, económica, política y social, esto por mencionar algunos escenarios, pero lo que realmente preocupa es cómo pueden actuar los trabajadores ante esta situación, haciendo referencia principalmente a los que laboran en pequeñas y medianas empresas, los cuales se encuentran más vulnerables ante la contingencia. Las personas tienen el reto de demostrar su capacidad de resiliencia, ya que ante esta situación no solo se deben sobreponer si no aprender cómo manejar situaciones de riesgo y críticas, con el fin de enfrentarse al cambio global y adaptarse a las nuevas condiciones laborales.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un análisis que permita describir las características y capacidad de resiliencia laboral hacia una nueva normalidad laboral, que permita entender la forma en que el trabajador enfrenta los problemas generados por la contingencia y el confinamiento, mediante una búsqueda bibliográfica y organización de la información, con alcance descriptivo y transversal debido a que se realiza en un periodo de tiempo determinado.

Palabras clave: Resiliencia, normalidad laboral, equidad de género.

¹ Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. socruz71@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco
maria.teresa.sub.a@tesco.edu.mx

ABSTRACT

Currently Mexico is facing an emergency situation due to the contingency of the spread of COVID-19, which has generated labor, economic, political and social uncertainty, this to mention some scenarios, but what really worries is how the workers in this situation, referring mainly to those who work in small and medium-sized companies, which are more vulnerable to the contingency. People have the challenge of demonstrating their resilience, since faced with this situation they not only have to overcome but also learn how to handle risky and critical situations, in order to face global change and adapt to new working conditions.

The purpose of this research work is to carry out an analysis that allows identifying the characteristics and capacity of work resilience towards a new work normality, which allows understanding the way in which the worker faces the problems generated by contingency and confinement, through a search bibliographic and information organization, with a descriptive and transversal scope because it is carried out in a determined period of time.

Keywords: Resilience, labor normality, gender equity.

INTRODUCCIÓN

En la investigación se plantea un análisis orientado a entender la capacidad resiliente de los trabajadores para hacer frente a la contingencia actual y cómo influye en su ámbito personal y laboral, considerando diversos factores y su influencia en la conducta, valorando como estos influyen en la realización de sus actividades.

Es importante conocer como los trabajadores desarrollan sus capacidades mediante el empleo de la resiliencia como herramienta de afrontamiento, que se convierte en una habilidad esencial en el ámbito laboral para las empresas y negocios en los momentos de confusión y adversidad, la cual le brinda la facultad de transformarse y adaptarse a la nueva normalidad laboral, sobreponiéndose a la contingencia expuesta en la que está involucrado.

Como consecuencia las empresas se encuentran expuestas a que los trabajadores no tengan la capacidad resiliente y no puedan adaptarse a la nueva normalidad laboral, involucrando los conflictos externos a la organización, que se pueden llegar a generar en su vida privada como consecuencia del confinamiento y contingencia, afectando la productividad y desempeño en su área de trabajado, esto por un manejo ineficiente de sus emociones y cargas personales que terminan afectando el rendimiento del mismo; por lo que, con la investigación se pretende identificar la capacidad la resiliencia como una herramienta de la que los trabajadores pueden valerse para enfrentar situaciones o contingencias, sin que ello influya negativamente en la productividad de su área de trabajo.

Finalmente, es importante valorar la vida personal de los trabajadores, ya que afecta directamente a la organización al generarse en estos el deseo de abandono de la institución, la falta de interés por asistir al trabajo, el miedo de salir y tener contacto social, el miedo por dejar a su familia, preocupación por la carencia de seguridad e higiene en su lugar de trabajo, la resistencia en el cumplimiento de medidas de protección, lo que deteriora cumplimiento laboral, lo que puede generar ansiedad, estrés, cansancio, fatiga y frustración lo que aqueja a los trabajadores en su vida diaria influyendo en el ámbito empresarial, siendo este un problema que concierne no solamente a la vida privada del individuo como un episodio aislado, sino que también involucra a la entidad que lo contrata.

Por lo anterior se plantea la elaboración de un análisis orientado a entender ¿de qué forma el trabajador emplea la resiliencia para hacer frente a la contingencia actual y que influyen en su ámbito laboral? Por medio de la búsqueda bibliográfica y organización de la información, con alcance descriptivo y transversal, partiendo de esta interrogante surgen otras para complementar la investigación, como lo son los factores personales y su influencia en la conducta de los trabajadores, los factores motivacionales y su desempeño laboral y los niveles de resiliencia que existen en los trabajadores frente a sus problemas personales y como estos influyen en el ámbito laboral.

DESARROLLO

El mundo está enfrentando una etapa difícil, para la cual la sociedad no está preparada para afrontar, por tal motivo se deben de buscar alternativas para contrarrestar el gran impacto que esta por presentarse debido a esta contingencia, y que a su vez, está iniciando una nueva normalidad laboral, en el cual se presentan nuevas formas de trabajar, sin olvidar la equidad de género, que es un tema que lleva impactando desde años atrás, un tema de relevancia, es, saber cuál será la nueva forma que implementaran las organizaciones para enfrentar esta contingencia y como será beneficiada o perjudicada tanto la empresa como los trabajadores, si existe discriminación por género, edad o de cualquier tipo, cuál será la forma de emplearlo y como retomara la resiliencia laboral.

García (2020), menciona que la composición del mercado laboral en México es la siguiente: el 69.5% de los ocupados son trabajadores asalariados y remunerados. El 21.6% se emplean por cuenta propia, sólo el 5.1% brindan empleos a otros y el 3.8% son trabajadores no remunerados. Los resultados se alinean con las alertas y preocupaciones sobre la pérdida de empleos formales, la desprotección y bajos ingresos en el sector informal y la dificultad de las micro y pequeñas empresas para sostener un tiempo prolongado de paro de actividades.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que, como resultado del menor dinamismo de la economía, este año cerca de 172,000 personas se sumarán a las filas del desempleo en México, situación que se extenderá hasta el 2021. De acuerdo con las Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2020, presentadas por la OIT, el organismo internacional estima que la tasa de desocupación en México pasará de 3.4% de la PEA en el 2019 a 3.7% en el 2020, y a 4.1% en el 2021. Estas proyecciones significan que en los próximos dos años el desempleo afectaría a 2.3 millones de personas, es decir, 400,000 más que al cierre de diciembre pasado. (Morales, 2020)

Por lo anterior, surge el interés de enfocar la investigación sobre la resiliencia laboral hacia la nueva normalidad laboral en función de la equidad de género, ya que el nivel de desempleo incrementa de forma considerable en hombres y mujeres, debido a que las empresas no pueden o podrán mantener la fuerza laboral y en los

casos de mantenerla será con reducción en salarios, prestaciones y comisiones, los trabajadores tendrán que mostrar su capacidad de adaptación frente a los nuevos escenarios que no son nada alentadores.

La resiliencia alude al término anglosajón *resilience* que denota físicamente, la capacidad de un material para recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones, es decir, la cantidad de energía almacenada por un material cuando la presión lo obliga a reducir su volumen. También el término francés *résilience* se emplea en la metalurgia, para describir la capacidad de algunos materiales de recobrar su forma original después de ser sometidos a una presión deformadora (Dalziell y McManus, 2004).

En los años setenta el concepto se trasladó al campo de la psicología fruto de las investigaciones sobre víctimas de catástrofes o tragedias personales. En esta nueva acepción, la resiliencia pasó a significar la capacidad del individuo para afrontar con éxito una situación desfavorable, de riesgo o amenazadora, y para recuperarse, adaptarse y desarrollarse positivamente ante las circunstancias adversas. Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos pone a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, generan nuevos sentidos. (Rojas, 2010)

Para Lösel (1994), los individuos resilientes son aquellos que, a pesar de estar insertos en una situación de adversidad, expuestos a un conglomerado de factores de riesgo, tienen la capacidad de utilizar factores protectores para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como seres adultos competentes, pese a los pronósticos desfavorables.

Existen varias teorías que explican la resiliencia, sin embargo, para efecto de la investigación se resalta la de sentido social, el cual es el proceso en el que se expresa la capacidad de las personas para resistir a situaciones estresantes o traumáticas, sin destruir sus posibilidades de desarrollo. En esa lógica, Sanchis (2011), los individuos resilientes son aquellos que, a pesar de estar insertos en una situación de adversidad, expuestos a un conglomerado de factores de riesgo, tienen

la capacidad de utilizar factores protectores para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como seres adultos competentes, pese a los pronósticos desfavorables.

Para Grotberg (1999), es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e, inclusive, ser transformado por ellas, representa parte del proceso evolutivo y debe ser promovida desde la niñez, resaltando componentes ambientales, biológicos y sociales. La resiliencia no debe considerarse como una capacidad estática, ya que puede variar a través del tiempo y las circunstancias, pues presenta factores de riesgo, factores protectores y la personalidad del ser humano, incluso deviene de condiciones psicológicas implícitas en la personalidad como: el optimismo, el coraje, el miedo, la autocomprensión, el humor, la capacidad de trabajar duro y la habilidad para relacionarse con otros.

Una actitud resiliente, implica tener una visión distinta del mundo que rodea al individuo, lo que implica aumentar las posibilidades de mantener relaciones de solidaridad para enfrentar los conflictos propios del ser humano. Por lo anterior expuesto, es importante aclarar que la desestabilización se da en periodos de crisis, inestabilidad y contingencias ocasionadas por factores externos, producto del contexto que las rodea y factores internos, que provocan desequilibrios.

De acuerdo con Mrazek, P.J. & Mrazek, D. (1987), existen 12 habilidades que distinguen a una persona resiliente y son las siguientes:

- 1.- Respuesta rápida al peligro: es la habilidad para reconocer las situaciones que ponen al sujeto en riesgo.
- 2.- Madurez precoz: desarrollo de la capacidad de hacerse cargo de sí mismo.
- 3.- Desvinculación afectiva: se refiere a separar los sentimientos intensos sobre uno mismo.
- 4.- Búsqueda de información: se refiere a la preocupación por aprender todo lo relacionado con el entorno.
- 5.- Obtención y utilización de relaciones que ayuden a subsistir: es la capacidad para crear relaciones que beneficien a la persona en momentos críticos.

6.- Anticipación proyectiva positiva: se refiere a la capacidad de imaginar un futuro mejor al presente.

7.- Decisión de tomar riesgos: es la habilidad de asumir la responsabilidad propia cuando se toman decisiones incluso si la decisión tiene algún tipo de riesgo.

8.- La convicción de ser amado: creer que se puede ser amado por los demás.

9.- Idealización del rival: la persona se identifica con alguna característica de su oponente.

10.- Reconstrucción cognitiva del dolor: es la habilidad para identificar los eventos negativos de la forma que sea más aceptable.

11.- Altruismo: se refiere al placer de ayudar a otros.

12.- Optimismo y esperanza: es la disposición de tomar positivamente las cosas que podrían ocurrir en el futuro.

Las habilidades resilientes representan la capacidad de las personas para adaptarse y enfrentarse a los retos o adversidades, sin embargo, no es necesario contemplar todas, se pueden solo tener algunas y estas permiten esa adaptación, permitiendo sentirse motivado para realizar el trabajo.

De acuerdo con Vanistendael (1997), existen cinco dimensiones para obtener la capacidad de resiliencia:

a.- Existencia de redes sociales informales: la persona tiene amigos, participa de actividades con ellos y lo hace con agrado; tiene en general una buena relación con los adultos.

b.- Sentido de vida, trascendencia: la persona muestra capacidad para descubrir un sentido y una coherencia en la vida.

c.- Autoestima positiva: la persona se valora a sí misma, confía en sus capacidades y muestra iniciativa para emprender acciones o relaciones con otras personas porque se siente valiosa y merecedora de atención.

d.- Presencia de aptitudes y destrezas: es capaz de desarrollar sus competencias y confiar en ellas.

e.- Sentido del humor: la persona es capaz de jugar, reír, gozar de las emociones positivas y de disfrutar de sus experiencias.

Características para desarrollar resiliencia.

Para que una persona se sienta y opere protegida en un entorno hostil e inseguro, según Saavedra (2005), intervienen factores protectores en diversas áreas del desarrollo tales como:

Factores personales: Nivel intelectual alto en el área verbal, disposición al acercamiento social, sentido del humor positivo y un equilibrio en el estado biológico.

Factores cognitivos y afectivos: Son la empatía, una óptima autoestima, la motivación de logro, el sentimiento de autosuficiencia y la confianza en que se resolverán los problemas.

Factores psicosociales: Un ambiente familiar agradable, madres que apoyan a sus hijos, una comunicación abierta, una estructura familiar estable, buenas relaciones con los pares.

A medida que se intensifica el impulso para reabrir la economía del país, también lo hacen los sentimientos de temor ante la idea de regresar al trabajo y a diversas actividades laborales, tener contacto nuevamente con la familia, amigos y compañeros. La pandemia por COVID-19 y el confinamiento actual quitaron a las personas la libertad de salir de casa para realizar las actividades que cotidianamente se hacían, y ha generado un sentimiento de miedo de perder el trabajo, la salud o la vida misma. Esto obliga a replantearse la vida, el trabajo, y el papel en esta nueva realidad.

Es importante entender la resiliencia como un proceso de superación de la adversidad y responsabilidad económica, social y política, ya que la resiliencia puede ser promovida con la participación de los trabajadores y la empresa, De esta manera, la resiliencia permite potencializar al ser humano.

Relación con otras variables con la resiliencia

Sexo

Los factores de riesgo o protección se asocian diferencialmente al género, en función del contexto social y cultural en el que se desarrollan. Por ejemplo, en algunas culturas no es bien visto que los hombres expresen sus problemas o sentimientos porque significa debilidad. Esta restricción social necesariamente limita el tipo de soporte social disponible para los varones.

Estado civil

Las responsabilidades adicionales que tienen las personas según su estado civil las hacen modificar su capacidad de resiliencia.

VARIABLES FAMILIARES

La familia puede ser la fuente más importante de apoyo para promover en los individuos las habilidades y autoestima necesarias para sobreponerse a la adversidad. Los factores familiares protectores incluyen la cohesión familiar, la calidez familiar y la ausencia de psicopatología parental y de discordia familiar, así como haber contado en la infancia con al menos un adulto que sirvió de apoyo social

VARIABLES ESCOLARES

Las personas resilientes tienen más probabilidades de mostrar mejores habilidades académicas y una autopercepción de mayor competencia en la escuela y el trabajo. (Grossman & Tierney, 1998).

En relación a estas variables, se destaca que las relaciones entre las mujeres y los hombres desempeñan un papel importante en la aplicación y la evolución de los valores, las normas y las prácticas laborales y culturales de una sociedad, los cuales, a su vez, determinan dichas relaciones. Los cambios en la combinación de esos factores pueden afectar de manera positiva o negativa, actualmente existen varias iniciativas para fomentar que las actividades laborales estén distribuidas equitativamente según el género, enfocadas a las habilidades y aptitudes de las personas, lo que permite aprovechar sus capacidades personales.

Por género se entienden las construcciones socioculturales que diferencian y configuran los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad. Por igualdad de género se entiende la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen. Actualmente, se reconoce a nivel internacional que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible. (ONU,2012)

Igualdad de género: se define como, la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean lo mismo, sino que los derechos, las

responsabilidades y las oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres.

Según la ONU (2012), actualmente se presentan importantes progresos en materia de igualdad y equidad de género, se evalúan analizando medidas de resultados clave, como el porcentaje de acceso en igualdad a los recursos y las oportunidades y así como su distribución. Gracias a estos indicadores objetivos es posible saber en qué medida las mujeres y los hombres pueden gozar de los mismos derechos fundamentales y posibilidades de progreso personal y profesional y contribuir al desarrollo de su país.

Esa imagen empírica de la situación en materia de igualdad de género es importante para entender su relación con el desarrollo, puesto que la capacidad de las mujeres y los hombres de participar en pie de igualdad en la vida social, cultural, política y económica garantiza que tanto las políticas públicas como los valores, las normas y las prácticas culturales reflejen los intereses y experiencias de ambos sexos y los tengan en cuenta (ONU,2012)

La equidad de género: se define como, la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres. (FIDA, 2012)

Sin embargo, en esta lucha por la equidad de género, varias personas han encontrado que sus niveles de productividad, eficiencia y seguridad han mejorado durante el confinamiento, esto debido a la realización de sus actividades realizadas por teletrabajo o home office (trabajo en casa), ya que han realizado mejor su trabajo vía online, pero temen que los beneficios encontrados desaparezcan una vez termine el confinamiento.

Algunos de los beneficios que The New York Times (2020), atribuye al home office son:

- Ahorro en vivienda y transporte, dado que al laborar en línea se les permite vivir fuera de la ciudad.
- Menos tiempo en el tráfico, constantemente relacionado a mayores índices de estrés y contaminación.
- Mayor productividad.
- Por supuesto, menor riesgo de contagio para el trabajador y su familia.
- Equidad laboral, actividades distribuidas equitativamente.
- Mayor seguridad, debido a los altos índices de delincuencia. (Cramer y Zaveri, 2020)

Por otro lado, mientras que el trabajo vía online representa una gran opción para algunos trabajadores, existen personas con discapacidades, adultos mayores, y quienes viven en zonas retiradas sin acceso a internet, que aún no están totalmente convencidos con esta nueva forma de trabajo. A pesar de las ventajas que ofrece, también hay estudios que demuestran que la productividad extra que provee el teletrabajo, también trae consigo bajas en la creatividad y el pensamiento innovador, ya que trabajar aisladamente puede llegar a ser solitario, muchas de las personas que no logran adaptarse con el home office, les representa mayor dificultad al separar el hogar del trabajo (principalmente las mujeres), ya que consideran que falta la interacción social no es motivante.

Otro escenario se presenta con algunas madres trabajadoras que se ven envueltas en la forzosa priorización de empleos o actividades, sin mencionar que las mujeres algunas veces suelen ganar menos dinero debido a las responsabilidades laborales domésticas, lo que significa que cuando las parejas deben decidir qué trabajo será afectado, es más probable que sea el de ella, además de considerar la crisis financiera actual y la falta de equipo necesario para trabajar online, la brecha equitativa se abre aún más.

Desafortunadamente durante el trabajo on line se presenta la cultura sexista dentro de la oficina, ya que, en reuniones por videollamada, muchas mujeres se ven constantemente interrumpidas e ignoradas. "Me interrumpen como tres veces y luego trato de hablar de nuevo y otras dos personas están hablando al mismo tiempo interrumpiéndose mutuamente", dijo Mallick, jefa de diversidad e inclusión de la empresa de bienes de consumo, Unilever, (Estrada,2020)

Se debe mencionar que el home office ha sido un escenario solo alcanzado por algunos trabajadores, por ejemplo: los de la salud, personal de emergencias, bancos, seguridad y supermercados, por mencionar algunos, son considerados personal esencial, además de los que han perdido su empleo y desafiliados de Seguridad Social y a otros por el contrario les fue impuesta la modalidad y esa situación, el encierro voluntario y la situación sanitaria pueden ocasionar daños en la salud mental de los trabajadores como estrés, ansiedad, y problemas de obesidad, visuales, corporales, debido al tiempo que se encuentran frente a la computadora, falta de actividad física, no contar con un espacio adecuado, descuidar su arreglo personal, así como atender varias actividades a la vez.

También para las empresas ha sido difícil y han estado presionadas para implementar una nueva cultura laboral, lo que presenta un reto que no están seguros de poder cumplir ya que no tienen los programas de capacitación ni las condiciones para realizar sus actividades a través del home office. Para lograr el éxito los empleadores deben proporcionar el equipo adecuado y soporte extra, y no acosar a los trabajadores con supervisión constante, permitirle la libertad de trabajar por objetivos.

De lo anterior se puede considerar a la resiliencia como una habilidad que puede ayudar a las personas sin importar su género, a tener una recuperación rápida y efectiva frente a cualquier adversidad, incertidumbre y cambios repentinos del entorno, por lo que, se debe aprovechar lo bueno de lo malo, visualizando lo positivo de lo negativo, aprendiendo a sobrevivir en escenarios adversos, obteniendo el mayor provecho de estos.

Frente a la actual contingencia las empresas enfrentan desafíos importantes y uno de ellos es, gestionar adecuadamente sus recursos humanos, que sin duda son lo más importante en tiempos de crisis, conservarlos y retenerlos se convierte en una necesidad, ya que representa la supervivencia de ambas partes, sin embargo, las medidas que la empresa adopta para afrontar la crisis es la reducción de costos de personal a través de despidos, liquidaciones, disminuciones de los presupuestos de capacitación y desarrollo, cambios en los contratos colectivos e individuales, uso excesivo de subcontratación, e incluso modificaciones en la políticas salariales, lo que representa para el trabajador una disminución de sus ingresos.

Como consecuencia los trabajadores que se quedan en la empresa se sienten desmotivados, generan una falta de lealtad, identidad y compromiso hacia la empresa, pues los ajustes y cambios representan incertidumbre, la cual puede tardar tiempo en superarse, por lo que, ante la crisis se debe tener una actitud y un proceso de cambio generalizado, en el que se le informe al trabajador sobre la situación y se le den opciones para que tome la decisión que menos afecte su calidad de vida. Para tener mejores resultados ambas partes deben ser flexibles frente a los cambios y lograr adaptarse al nuevo escenario.

Las consecuencias específicas que la pandemia tendrá en cada empresa dependerán del impacto directo la salud física y mental de los trabajadores, las empresas deben dar continuidad a sus trabajadores tomando en cuenta las funciones que se consideren esenciales dentro de la empresa y que son absolutamente necesarias para mantener la productividad en niveles aceptables durante la pandemia, identificando y cuantificando el personal y actividades imprescindibles.

CONCLUSIONES

Frente a la situación actual, las empresas y los trabajadores deben unir esfuerzos para que el regreso a la nueva normalidad laboral sea una situación de ganar – ganar, ambas partes deben ser resilientes, es decir, tener la capacidad de adaptación a los cambios que se están viviendo, lo cual permitirá al trabajador salud

emocional y seguridad laboral y a las empresas productividad y permanencia en el mercado.

El análisis mediante búsqueda bibliográfica permite describir las características y capacidad de resiliencia de los trabajadores hacia una nueva normalidad laboral, así como entender la forma en que el trabajador enfrenta los problemas generados por la contingencia y el confinamiento.

Con los resultados obtenidos se pretende conocer y ayudar a los trabajadores en su incursión a la nueva vida laboral generando una mejor calidad de vida, a través del estudio de las cualidades y emociones positivas de las personas. Cuando una persona vive una situación adversa extrema puede sufrir consecuencias psicológicas en su desarrollo, sin embargo, algunos individuos tienen la habilidad de adaptarse significativamente y sobreponerse de tal circunstancia.

La resiliencia es importante porque tiene implicaciones en la prevención y la promoción del desarrollo humano, sin importar el género, por lo que se debe considerar que todo problema, cualquiera que sea su origen, constituye un problema fundamentalmente social y representa impacto en diversos sectores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Dalziell, y McManus. (2004). *Resilience, vulnerability and adaptative capacity: Implications for systems performance*. Publicado en International Forum for Engineering decision making (IFED) Stoos Switzerland.
- Estrada, V. (2020). *Publicado en Observatorio de innovación tecnológica, TESM*. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/trabajo-remoto-postcovid19>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), (2012). Recuperado de <http://www.ifad.org/gender/glossary.htm>
- García, A. (2020). *Desempleo e informalidad bajan en marzo pese a la contingencia*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Desempleo-e-informalidad-bajan-en-marzo-pese-a-contingencia-20200427-0037.html>
- Grossman, J.B. y Tierney, J.P. (1998). *Does mentoring work? An impact study of the Big brothers / Big sisters Program*. Evaluation Review.
- Grotberg, E. (1999). *The International Resilience Research Project*. En R. Rosswith. Publicado en Psychologists facing the challenge of a global Culture with Human Rights and mental health, Pasbst: Science Publishers.
- Lösel, F. (1994). Publicado en Bureau International Catholique de l' Enfance.
- Mrazek, P.J. y Mrazek, D. (1987). *Resilience in children at high risk for psychological disorder*. Publicado en Journal of Pediatric Psychology.
- Morales, F. (2020). *Desempleo se agudizará en México en el 2020*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Desempleo-se-agudizara-en-Mexico-en-el-2020-OIT-20200121-0001.html>
- Rojas, M. (2010). *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*. Madrid, España: Espasa-Calpe.
- Saavedra, E. (2005). *Resiliencia: La historia de Ana y Luis*. Publicado en Revista de Psicología, 11, 91-101.
- Sanchis, R. y Raúl P. (2011). *Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos. Una revisión al estado de arte*. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-13.pdf
- Vanistendael, S. (1997). *Resiliencia*. Conferencia presentada en el Seminario: Los aportes del concepto de resiliencia en los programas de intervención psicosocial. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE SERVICIOS

MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL¹, IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE², JOSÉ TRINIDAD MARTÍNEZ REYNA³

RESUMEN

La importancia del capital humano en cualquier empresa es vital aún más al verse afectados por factores externos como la pandemia sanitaria, crisis económica, el cambio cultural de los clientes; para afrontar estas situaciones los empresarios deben considerar sus activos estratégicos por lo que se vuelve imprescindible valorar los activos intangibles de las organizaciones analizando la forma en que se genera el conocimiento, su transferencia y su resguardo, para esto se debe establecer el nivel de desarrollo y desempeño que tiene el capital humano.

En esta investigación se presenta una medición del capital humano utilizando el índice de Portela para medir el nivel de capital que tiene el jefe de cocina y el gerente considerando la experiencia y la escolaridad de los empleados que cubren estos puestos en las empresas analizadas, dicha información se obtuvo antes de que se presentara la contingencia sanitaria.

Palabras clave mínimo: Capital intelectual, competencias laborales, restaurantes
Innovación Empresarial

ABSTRACT

The importance of human capital in any company is vital even more as it is affected by external factors such as the health pandemic, economic crisis, the cultural change of customers; To face these situations, entrepreneurs must consider their strategic assets, so it becomes essential to assess the intangible assets of organizations by analyzing the way in which knowledge is generated, its transfer and its protection, for this the level of development and performance of human capital. This research presents a measurement of human capital using the Portela index to measure the

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Durango. qgalvan@itdurango.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Durango. igonzalez@itdurango.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Durango. marrj@itdurango.edu.mx

level of capital that the chef and manager have, considering the experience and education of the employees who fill these positions in the companies analyzed, said information it was obtained before the health contingency arose.

keywords: Intellectual capital, labor skills, restaurants Business Innovation

INTRODUCCIÓN

El capital intelectual en las empresas se debe considerar un factor estratégico, a través de él la empresa crecerá al implementar el conocimiento y experiencia creado por sus empleados en la propia actividad cotidiana, al conocer las características de los clientes, los productos que se ofrecen, la calidad de los insumos, entre otros lo que permitirán ofrecer un producto y servicio mejorado. En las empresas dedicadas al servicio de preparación de alimentos los activos intangibles son imprescindibles para generar innovación por medio de ideas y el conocimiento de los trabajadores, debido a que en este tipo de empresas se ofrece un producto a través del servicio que se le otorga al cliente. Las micro y pequeñas empresas en México por su propia estructura organizativa se enfrentan a carecer de técnicas e instrumentos que les permitan capacitar y ampliar los conocimientos de sus empleados por lo que su potencial se limita y la oportunidad de crecer se reduce. El desarrollo del capital intelectual influye de forma directa en la calidad del producto y servicio otorgado al cliente, tanto en tiempo de producción y en las utilidades de la organización. Además de carecer de medios de información y apoyo para el desarrollo y crecimiento de las capacidades de los trabajadores, así como el desaprovechamiento de oportunidades para la optimización del servicio. Las empresas deben brindar el apoyo, contribuir a un entorno laboral y otorgar los recursos necesarios a los trabajadores para que éstos puedan desarrollar sus capacidades y maximizarlas, explotando de esta forma su potencial.

El presente estudio determina el índice de capital intelectual mostrado por los trabajadores pertenecientes a los puestos de jefe de cocina y gerente de empresas dedicadas al servicio de preparación de alimentos de la ciudad Victoria de Durango, Dgo.

FUNDAMENTACIÓN

Las empresas están conformadas por elementos a través de los cuales opera, estos elementos se integran en recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros y recursos tecnológicos. Los recursos humanos se refieren a las personas que la conforman dependiendo de ellas para el logro de objetivos y cumplir su misión. Las organizaciones dependen de la sinergia de los esfuerzos coordinados de las personas y para garantizar su éxito deben ser innovadores y flexibles con los cambios constantes del medio ambiente, adelantarse y prever el futuro, todo ello a través de las personas que la integran por medio de sus talentos y competencias (Chiavenato, 2007).

Parte de los activos estratégicos se concentran en el conocimiento de la empresa generado por sus propios empleados es decir el capital humano, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes presentes y potencial de los empleados a partir de los cuales la empresa se desenvolverá (Castillo, 2012).

El conocimiento adquirido por el nivel educativo y experiencia de las personas que forman la organización fomentado a través de la estructura interna de la misma. El conocimiento se convierte en el recurso más importante y crucial de toda la organización (Chiavenato, 2007).

El capital humano se puede conceptualizar como las capacidades, habilidades y experiencias que permiten que los empleados puedan crear activos, constituyendo la base para la generación de otros conocimientos y la capacidad de aprender e innovar en la empresa (López, Montes, & Vázquez, 2007).

Para poder competir en un mundo globalizado las empresas deben contar con el respaldo básico del capital humano es decir, el conjunto de atributos intangibles al ser imprescindibles por lo que los directivos de las empresas deben estar interesados en definir, medir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual (López, Nevado, & Baños, 2008).

La experiencia adquirida a través del tiempo por el desempeño en puestos similares es sumamente importante, así mismo los conocimientos adquiridos por la educación generados previamente permite la resolución de problemas, accediendo a innovaciones tanto en los procesos administrativos como en los procesos operativos

de las empresas. Por lo que será deseable contar con base de información para preservar el conocimiento de generado en la empresa e incrementar su capital intelectual (Sánchez, García, & Gutierrez, 2016)

El objetivo fundamental de las empresas será convertirse en una organización eficaz, eficiente y con cultura de servicio, para satisfacer las necesidades del mercado. Los empleados al ingresar a las empresas integran a la misma el conocimiento adquirido ya sea por escolaridad o experiencia adquirida en puestos similares en otras empresas, por lo que la organización debe seleccionar aquel candidato idóneo al puesto vacante y a su vez tratar de brindar crecimiento al empleado en esos conocimientos para que se garantice el éxito empresarial. Portela citado por Arrazola y De Hevia (2001), propone un índice multidimensional que indica la posición relativa que ocupa un individuo en términos de su capital humano, homogeneizando los componentes formación escolar, experiencia laboral, para comparar individuos con dotaciones potencialmente diferentes en el nivel alcanzado por años de estudio y experiencia media en años, sugiriendo combinar una única medida todos los componentes de forma multiplicativa por lo que se considera la información relativa años y nivel educativo y años de experiencia laboral a través de una función logística modificada que se puede observar en la fórmula 1.

METODOLOGÍA

El estudio se sitúa en el área de las ciencias sociales y administrativas, teniendo como disciplina la organización y dirección de empresas debido a que se determinan los factores de desarrollo del capital intelectual en las empresas analizadas.

El tipo de este estudio considerando su profundidad es descriptiva al determinar el índice de capital intelectual en puestos clave de las empresas analizadas; éste estudio considerando el objeto de estudio es mixta, al diseñar el instrumento de recopilación de información de manera numérica y analizar la opinión de los sujetos de estudio.

La investigación se llevó a cabo en la ciudad Victoria de Durango, considerando las empresas dedicadas al servicio de preparación de alimentos y bebidas que al momento de realizar el levantamiento de información se encontraron 127 establecimientos en el área delimitada, la cual estuvo comprendida entre las siguientes zonas: área 1 la cual se encontró entre boulevard Felipe Pescador y avenida 20 de noviembre, entre las calles Lázaro Cárdenas y Heroico Colegio Militar. El área 2 se encontró entre el boulevard Dolores del Río y Coronado entre las calles Constitución y José María Patoni. El área 3 cuya localización fue boulevard Guadiana entre boulevard Los Remedios y calle Teotihuacán.

Para el diseño muestral se consideró el sector (72) servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos, específicamente en el subsector (722) servicios de preparación de alimentos y bebidas, considerando el sub sector (7225) servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, de acuerdo a la información del Sistema Automatizado de Información Censal de INEGI en el censo económico 2014 se encontraron 127 empresas en la ciudad de Victoria de Durango de las cuales 106 por su tamaño son pequeñas y 21 empresas medianas. Se determinó el tamaño de la muestra considerando los siguientes parámetros $N=127$, $Z=1.96$, $P=0.5$, $Q=0.5$ y $e=5$ con un nivel de confianza del 95%, utilizando la fórmula de muestra para poblaciones finitas se obtiene el tamaño de la muestra de 100 unidades económicas. En la recopilación de información se utilizó un cuestionario dirigido al jefe de cocina y el gerente general, el cuestionario consta de 30 reactivos encaminados a conocer las capacitaciones que otorga la empresa, caracterización demográfica de la empresa, del trabajador y conocimiento de los trabajadores, las respuestas a las preguntas se diseñaron en escala de Likert con el objeto de medir opiniones y actitudes de los trabajadores. La selección de las empresas en las que se aplicó el cuestionario se determinó de forma aleatoria con la generación de números aleatorios utilizando una hoja de cálculo y teniendo como marco muestral la base de datos del Directorio Nacional de Unidades Económicas 2019.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

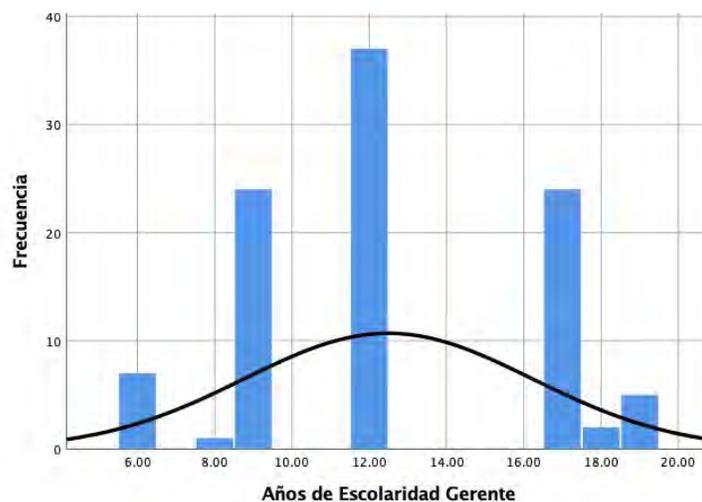
Se estudiaron 100 empresas restauranteras ubicadas en la ciudad Victoria de Durango, Dgo. La muestra se levanto antes de la contingencia sanitaria, 43% de las empresas analizadas tenían menos de 10 empleados, el 53% de 11 a 30 empleados y solamente el 4% de 31 a 50 empleados, de las cuales el 38% tienen menos de 5 años de su apertura, el 40% tiene entre 6 y 10 años y el 22% tiene más de 11 años. Se pregunto sobre la ubicación de la empresa según la percepción de la gerencia, el 71% la califico de conveniente, un 28% regular y el 1% como no conveniente.

Se estudiaron los puestos de "Gerente" y "Jefe de cocina", de los cuales se hizo una caracterización demográfica y se calculó el Índice de Capital Humano de Portela (IChP), a continuación, se presenta las principales variables de cada uno de los puestos.

El puesto de "Gerente" de las empresas restauranteras es ocupado en su mayoría (50%) por adultos jóvenes cuyo grupo de edad oscila entre 29 y 39 años, por jóvenes de entre 18 y 28 años en un 32%, el 16% lo ocupan adultos de entre 40 a 50 años y solamente el 2% lo ocupan adultos de más de 51 años.

Se observó una media de 12.49 años de escolaridad, una mediana de 12 con una desviación de 3.729, es decir bachillerato terminado, como se puede observar en la figura 1 un 37% tiene bachillerato, un 24% tiene secundaria y otro 24% estudios de nivel licenciatura.

Figura 1. Histograma de años cursados por los trabajadores que ocupan el puesto de "Gerente" en empresas restauranteras en la ciudad Victoria de Durango.



La distribución de grupo de edad del puesto “Jefe de cocina” la mayor ocupación se encuentra en adultos jóvenes de entre 29 y 39 años con un 52%, le sigue jóvenes de entre 18-28 años con un 38%, los adultos de entre 40 y 50 años lo ocupan un 8%, y los adultos de más de 51 años solamente es ocupado por un 2%. En lo referente a la preparación académica muestra una media de 10.58 años, una desviación de 2.559 y una mediana de 10 años, es decir tienen secundaria, con cursos de capacitación para el trabajo en promedio, el 35% de los que ocupan el puesto de “Jefe de cocina” tienen secundaria terminada, el 17% tiene secundaria y cursos de capacitación para el trabajo, el 33% tiene preparatoria terminada y solamente el 6% tiene licenciatura como se observa en la figura 2 y el comparativo de puestos en la tabla 3.

Figura 2. Histograma de años cursados por los trabajadores que ocupan el puesto de “Jefe de cocina” en empresas restauranteras en la ciudad Victoria de Durango.

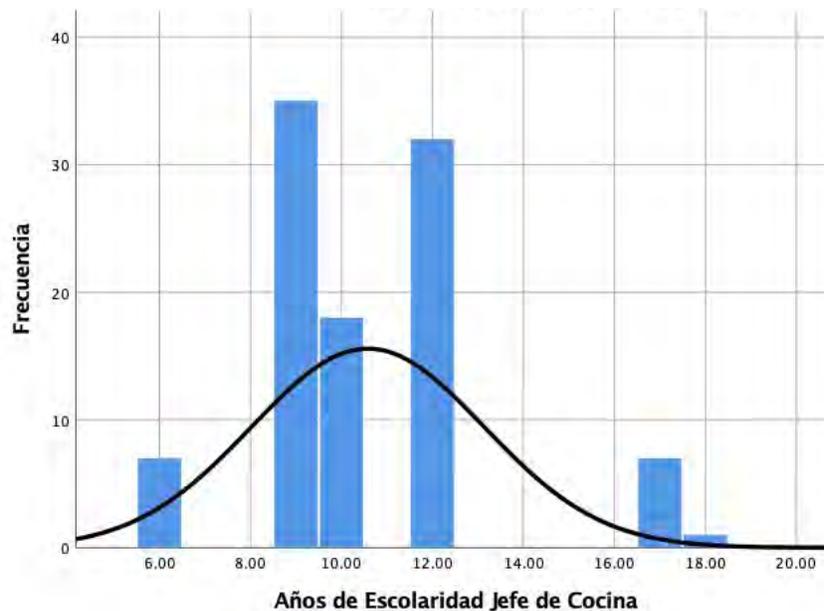


Tabla 3. Comparativos estadísticos de escolaridad de los puestos “Gerente” y “Jefe de cocina” en años cursados.

Puesto	Media	Desviación estándar	Mediana	Error estándar de la media
“Gerente”	12.49	3.729	12	0.372
“Jefe de cocina”	10.58	2.559	10	0.255

Para el cálculo del ICHP se utilizó la ecuación (1) en la que “EDUi es el nivel educativo i-ésimo, MEDU es el nivel educativo medio de la población, DTEDU es la desviación típica del nivel educativo. Se posiciona a cada trabajador en relación a la media en relación de una función logística modificada. También se considera la experiencia que tienen los trabajadores, EXPEi es la experiencia laboral del individuo i-ésimo, MEXPE es la experiencia laboral media, DTEXPE es la desviación típica de la experiencia laboral” (Portela, 2000).

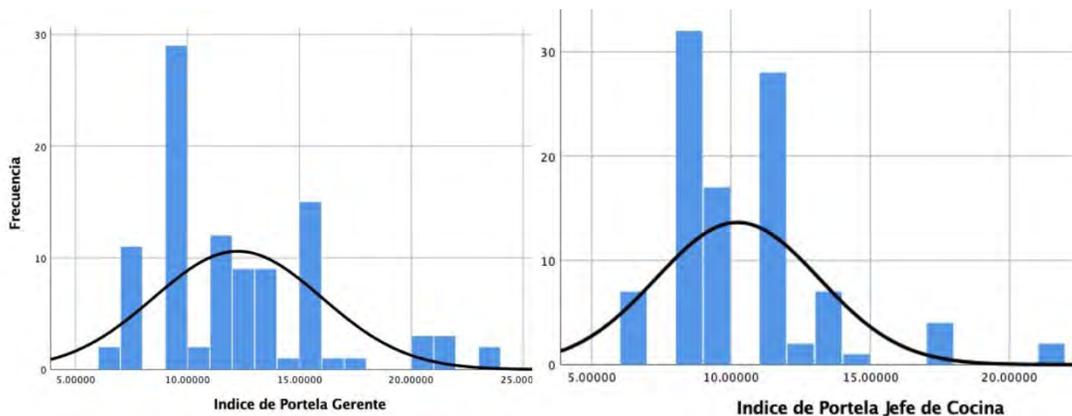
$$(1) \quad CHPi = MEDU \times \left(0,5 + \frac{e^{(EDUi - MEDU)/DTEDU}}{1 + e^{(EDUi - MEDU)/DTEDU}} \right) \times \left(0,5 + \frac{e^{(EXPEi - MEXPE)/DTEXPE}}{1 + e^{(EXPEi - MEXPE)/DTEXPE}} \right)$$

Se puede observar la media aritmética del ICHP de “Gerente” 12.247 mientras que el “Jefe de cocina” es de 10.235, sin embargo, la dispersión es mayor en “Gerente” con una desviación estándar de 3.766 que la de “Jefe de cocina” con 2.926 según la tabla 4 y los histogramas en la figura 3.

Tabla 4. Comparativos estadísticos de ICHP de los puestos “Gerente” y “Jefe de cocina” en años cursados.

Puesto	Media	Desviación estándar	Mediana	Error estándar de la media
“Gerente”	12.247	3.766	11.557	0.3766
“Jefe de cocina”	10.235	2.926	9.189	0.2926

Figura 2. Histograma de ICHP de los trabajadores que ocupan el puesto de “Jefe de cocina” y “Gerente” en empresas restauranteras en la ciudad Victoria de Durango.



Se realizaron análisis de correlación de Pearson entre las variables del Índice de Capital Humano de Portela (IHP) tanto de “Gerente” y “Jefe de cocina” no encontrando relaciones estadísticamente significativas con las variables “Antigüedad de la empresa” y “Tamaño de empresa”.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En estudios previos se estudiaron los sectores (31-33) industria manufacturera, comercio al por menor (43) y comercio al por mayor (46) y el sector (48-49) transporte, correos y almacenamiento, en la cual se obtuvo un IHP en promedio de 14.768 con una desviación estándar de 4.483 para el puesto de “Jefe de compras” y de 12.436 y una desviación estándar de 3.446 para el puesto “Jefe de almacén” (González, Galván, Pérez, & Olivera, 2018). Se puede observar que el Índice de Capital Humano de Portela es más alto en los sectores arriba mencionados tanto en el puesto de nivel gerencial como es el de “Jefe de compras” como el de jefe de área como es el “Jefe de almacén” que los puestos de “Gerente” IHP 12.247 y “Jefe de cocina” IHP 10.235 del sector restaurantero.

El capital humano es sin duda un activo muy importante para las organizaciones, y en actividades de servicio es indispensable debido a la cercanía tangible que tienen con los clientes, ya sea a través del producto o del servicio recibido. En estos tiempos tan cambiantes en los ambientes económicos locales, nacionales e internacionales, en los cambios de comportamiento social que han modificado el comportamiento de compra, lo cultural entre otros factores las empresas deben de adaptarse a los nuevos retos, aprovechar los nichos que se abren y aceptar los que decaen, es sin duda el proteger los activos estratégicos como el capital humano, la manera en que las empresas restauranteras puedan sobrevivir y crecer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrazola, M., & De Hevia, J. (2001). *Instituto de Estudios Fiscales*. From Instituto de Estudios Fiscales: https://www.researchgate.net/publication/28069890_Medicion_del_capital_humano_y_su_analisis_de_su_rendimiento
- Castillo, R. d. (2012). *Red Tercer Milenio Bibliotecas Digitales*. Obtenido de Desarrollo del capital humano en las organizaciones: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Arrazola, M., & De Hevia, J. (2001). *Instituto de Estudios Fiscales*. From Instituto de Estudios Fiscales: https://www.researchgate.net/publication/28069890_Medicion_del_capital_humano_y_su_analisis_de_su_rendimiento
- Castillo, R. d. (2012). *Red Tercer Milenio Bibliotecas Digitales*. Obtenido de Desarrollo del capital humano en las organizaciones: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D. F. : MacGraw-Hill Interamericana.
- González, I., Galván, M. Q., Pérez, G. A., & Olivera, D. A. (2018). Análisis del capital humano en el área de logística de las MiPyMES de los sectores más destacados del municipio de Durango. En O. Aguilar, N. Peña, & R. Posada, *Administración y Negocios en Latinoamérica 2018* (págs. 122-134). Santiago de Querétaro, Querétaro, México: iQuatro.
- INEGI. (2019). *Directorio Estadístico de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>
- INEGI. (s.f.). *Sistema Automatizado de Información Censal* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- López, M. N., Montes, P. J., & Vázquez, O. C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. España: Paola Paz Otero.
- López, R. V., Nevado, P. D., & Baños, T. J. (2008). Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factpr de competitividad. *Eure*, 26.
- Portela, M. (2000). Measuring, Skill: A Multidimensional Index. *Economics Letters*, 27-32.
- Sánchez, J., García, E., & Gutierrez, A. (2016). *Los efectos del Capital Intelectual y la Innovación*. Obtenido de Análisis de la industria restaurantera en la Zona Metropolitana de Guadalajara: <http://riico.org/>

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA EN EL ESTADO DE VERACRUZ

REYNA CHÁVEZ RODRIGUEZ¹, MARÍA GUADALUPE TRUJILLO ESPINOZA²,
MARÍA DEL ROCIO ACEVEDO SERRANO³, FABIOLA LEYVA PICAZZO⁴, ANDRÉS FIGUEROA LEAL⁵

RESUMEN

La realización de este estudio es basada en la importancia que tiene la empresa a nivel regional, así como en la economía a nivel nacional que tienen los proveedores del servicio de logística. En esta investigación analiza la satisfacción y clima laboral para determinar la incidencia de este en la rotación de personal, debido a que este fenómeno se ha presentado en los últimos años. Se desarrolló un instrumento que contiene la medición de 8 categorías, entre las que se incluye, satisfacción con el trabajo y la empresa, reconocimiento y motivación, remuneración, equipo de trabajo, comunicación y ambiente, compuesto por 28 ítems, se aplicó un censo a 94 trabajadores del puesto operadores locales de la empresa logística en el estado de Veracruz. Las áreas de oportunidad se encuentran en la dimensión de reconocimiento y motivación, las categorías mejor evaluadas son satisfacción con el trabajo que realiza y ambiente.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción, comunicación, motivación.

ABSTRACT

The realization of this study is based on the importance of the company at the regional level, as well as on the economy at the national level of the logistics service providers. This research aims to analyze job satisfaction and climate to determine the incidence of this on staff turnover, since this phenomenon has occurred in recent years. An instrument was developed that contains the measurement of 8 categories, among which are included: job and company satisfaction, recognition and

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Tierra Blanca. reyna.chavez@itstb.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Tierra Blanca

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Tierra Blanca

⁴ Universidad Veracruzana

⁵ Universidad Veracruzana

motivation, remuneration, work team, communication and environment, made up of 28 items, a census was applied to 94 workers at the local operators post of the logistics company in the state of Veracruz. The areas of opportunity are in the dimension of recognition and motivation, the best evaluated categories are satisfaction with the work they do and the environment.

Key words: Organizational climate, satisfaction, communication, motivation

INTRODUCCIÓN

La empresa logística es una organización dedicada a ofrecer servicios postales de mensajería y paquetería a grandes escalas a nivel nacional e internacional, por lo que el personal operativo tiene suma importancia para la organización, este es el que se encarga de que se lleven a cabo todos los procedimientos necesarios para que la empresa cumpla con los tiempos de entrega establecidas. En los últimos años ha presentado un porcentaje alto de rotación del personal operativo en comparación con los años anteriores, lo cual ha provocado que el área de recursos humanos y el área de operaciones se vean en apuros en los últimos meses, debido a que el personal operativo es parte fundamental de la empresa. Es por ello que surge la necesidad de identificar las causas que originan la rotación de personal, mediante el análisis del clima y satisfacción laboral se pretende identificar si este es un factor que incida en la problemática.

Realizando un análisis de las diferentes concepciones del clima organizacional, no podemos dejar de mencionar a I. Chiavenato (2000) arguye que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.” Así mismo Gonçalves en el año (2000) expone que “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito”. Ambos autores coinciden que los empleados son los que perciben directamente el clima organizacional y que

tienen influencia en los comportamientos dentro de la misma. El clima organizacional se puede medir a través de la observación del comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; mediante el uso de entrevistas directas a los trabajadores; y la más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (García, M. & Bedoya, M 1997). En la literatura se encuentra una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, debido a la importancia que tiene este concepto en la organización, además de conocer el sentir de los miembros, es un instrumento eficaz para detectar áreas de oportunidad con el recurso humano, uno de los elementos principales en la organización. Es por ello que se realiza el análisis determinando si este incide en la rotación de personal y detectando áreas de oportunidad para la mejora de la productividad en el capital humano.

METODOLOGÍA

La manera de medir las variables se realizará por medio de la aplicación del cuestionario elaborado con veintiocho preguntas sobre el clima y satisfacción laboral, el cual será respondido por los trabajadores del área de operaciones donde sus respuestas se miden mediante la escala gráfica.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo correlación debido a la naturaleza de las variables, siendo un estudio de caso por ser la única empresa analizada y además de carácter transversal por realizarse el estudio en un tiempo único. Es de tipo pre experimental debido a que no se tiene ningún control sobre sus variables, ninguna depende de lo que pase con la otra.

Descripción del universo de estudio

Todos los trabajadores que ocupan el puesto de Operadores locales de la empresa logística en el estado de Veracruz, es decir, un total de 94 personas con un rango de edad de entre veinte y sesenta años, utilizando la técnica de censo para la aplicación del cuestionario.

Descripción del instrumento

El instrumento aplicado está integrado por un cuestionario, que mide la satisfacción y el clima laboral de las organizaciones se tomó del artículo “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail” (Ma Chiang & Méndez, G. 2010), incluye una escala gráfica de medición, donde se colocaron los valores de Muy de acuerdo, De acuerdo, No muy de acuerdo y Desacuerdo, para que el trabajador indicara la opción que más se apegara a su criterio. Constando de 28 ítems de preguntas y 2 ítems de datos demográficos.

Dimensión	Descripción	ITEMS
Satisfacción por el trabajo que realiza	Se describe como la actitud de un colaborador hacia el trabajo que realiza, si este se encuentra conforme mostrará una actitud positiva hacia el mismo. (E. Amorós,2007).Examina el agrado que tienen el empleado por su trabajo realizado diariamente.	1-3
Satisfacción con la empresa	La empresa es un esencial en la actividad económica donde participan los accionistas, usuarios y trabajadores. Analizar las expectativas laborales, permitirá alinear objetivos reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal.(Medin et al. 2008) Mide el grado de identificación del colaborador con la filosofía organizacional y su nivel de compromiso para el plan de desarrollo profesional.	4-7
Reconocimiento y motivación	El reconocimiento, es un componente que se manifiesta a partir de la atención que se quiere lograr por parte de los demás miembros, cobre relevancia lo que opinen las otras personas. La motivación como elemento fundamental que permite generar resultados, mejorar la mejorar la productividad en las organizaciones. (Londoño et al 2015). Indaga el reconocimiento que recibe el trabajador por parte de sus superiores, así como la motivación que recibe al realizar sus actividades.	8-12
Remuneración	De acuerdo a Chiavenato (2009) “La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.” Investiga la satisfacción del trabajador con respecto al salario que recibe por sus actividades desempeñadas.	13-16
Desempeño integral y funciones	El desempeño son las acciones o comportamientos realizados por los trabajadores que son importantes para los objetivos de la organización, muchas veces se manifiesta a través de la conducta. Se considera la piedra angular para la efectividad y éxito de la organización.(Pedraza et al. 2009) Explora el desarrollo de las actividades, así como el nivel de crecimiento que tiene el trabajador dentro de la organización.	17-19

Equipo de trabajo	Definir el equipo de trabajo se refiere a un grupo humano que conjugan sus habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos finales, estos deben estar organizados y alineados con las metas de la organización. (Fajre 2018). Estudia las relaciones interpersonales entre los miembros del departamento.	20-22
Comunicación y organización	La comunicación es elemento clave de la organización y una condición necesaria para que esta exista. Crea su funcionamiento interno y realiza la conexión con ambiente externo, la empresa debe tener un plan de comunicación para que todos los niveles jerárquicos funcionen bajo los mismos objetivos. (Peiró &. Bresó 2012).Analiza la efectividad de la comunicación y la organización entre los diferentes niveles jerárquicos.	23-24
Ambiente	El ambiente de trabajo tiene una influencia positiva sobre los diversos factores que integran la satisfacción y desempeño del trabajador, además de mantener la salud del mismo y productividad en la organización. Combinando los factores humanos y físicos orientados a reglas y normas de seguridad.(López Et al. 2012) Busca la opinión del trabajador respecto a las condiciones ambientales, en las cuales desarrolla su trabajo dentro de la organización.	25-28

Recolección de datos

Una vez formulado el cuestionario, se recurrió a la aplicación dentro de la empresa, debido a la accesibilidad por parte de la empresa, se hizo llegar el cuestionario a todas las plazas de la región que fueron las de Xalapa, Poza Rica, Martínez de la Torre, Córdoba, Coatzacoalcos y San Andrés Tuxtla, teniendo aceptación también por parte de los trabajadores. Fue contestada de manera autónoma, voluntaria, anónima y sin tiempo establecido, evitando sesgos en la información.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Alfa de Cronbach

Se estimó la fiabilidad del instrumento de medida a través del conjunto de ítems, mismos que evalúan el clima y satisfacción laboral, el resultado obtenido por variable es de 0.7965, el cual está por encima del 0.7 según (Oviedo & Campos, 2005). Lo que indica que el grupo de ítem que exploran un factor común muestran un elevado valor de alfa de Cronbach, por tanto, el instrumento tiene buena consistencia interna y fiabilidad de los datos obtenidos.

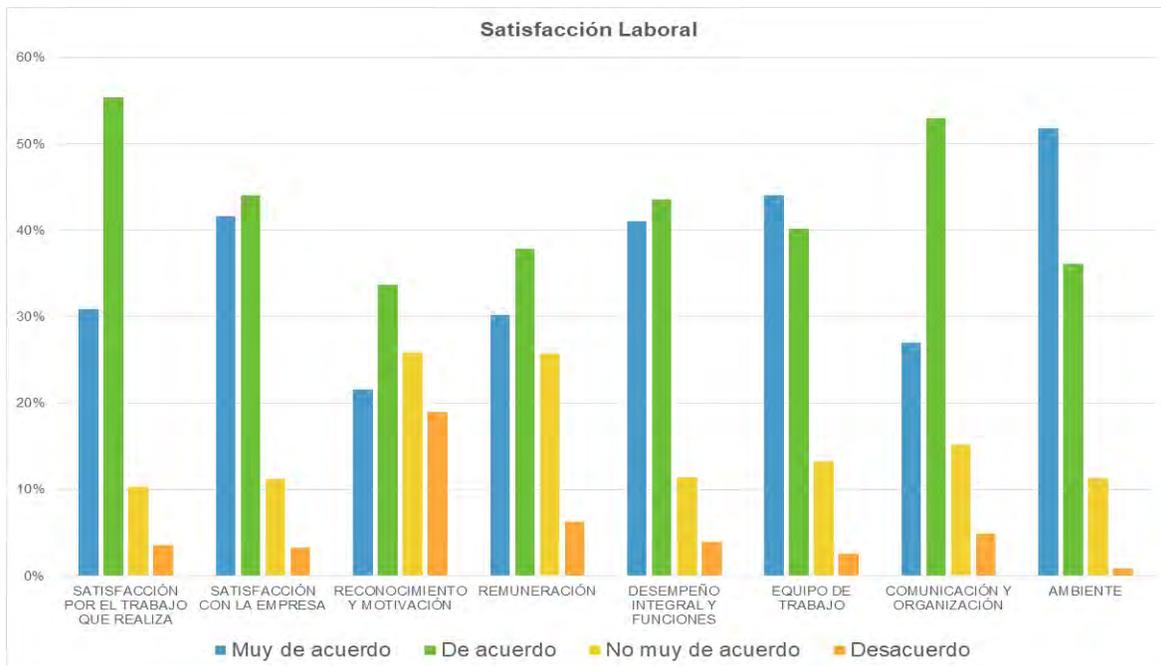
Tabla 1. Cálculo del Alfa de Cronbach

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
1	94	3.628	0.548
2	94	2.894	0.310
3	94	2.851	0.950
4	94	2.957	0.789
5	94	2.915	0.851
6	94	3.404	0.628
7	94	3.713	0.455
8	94	2.117	1.144
9	94	2.479	0.877
10	94	2.074	0.895
11	94	2.830	0.812
12	94	3.330	0.808
13	94	2.404	0.859
14	94	2.957	0.828
15	94	2.830	0.838
16	94	2.702	1.035
17	94	3.309	0.830
18	94	2.947	0.795
19	94	3.362	0.716
20	94	3.606	0.626
21	94	3.309	0.587
22	94	3.245	0.812
23	94	2.947	0.808
24	94	3.053	0.767
25	94	3.574	0.680
26	94	3.202	0.712
27	94	3.500	0.684
28	94	3.213	0.760
Total	94	85.351	8.592

Alfa de Cronbach = 0.7965

En la figura 1, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los 94 operadores locales de la empresa, evaluado por 8 categorías para el análisis del clima y satisfacción laboral.

Figura 1. Resultados por categoría



En la dimensión satisfacción por el trabajo que realiza, la mayor parte de los operadores locales se encuentran satisfechos lo cual indica que están contentos en el área de trabajo, con las actividades que realizan y la carga de trabajo se asigna de manera equitativa.

El apartado de satisfacción con la empresa el personal comenta sentirse identificado con la empresa, conoce su historia y trayectoria, además de considerarse parte importante de la misma.

Respecto al factor de reconocimiento y motivación el personal comenta no estar suficientemente motivados por sus jefes, ya que estos no reconocen el trabajo realizado, ni son escuchadas sus opiniones.

Remuneración un factor de suma importancia dentro de cualquier empresa, los empleados están de acuerdo en que perciben un salario justo, y cuentan con las diversas prestaciones que por ley le corresponden al trabajador.

Desempeño integral y funciones, en este factor la empresa es evaluada de manera adecuada al contar con una eficiente asignación de actividades además de tener la oportunidad de crecimiento y desarrollo laboral.

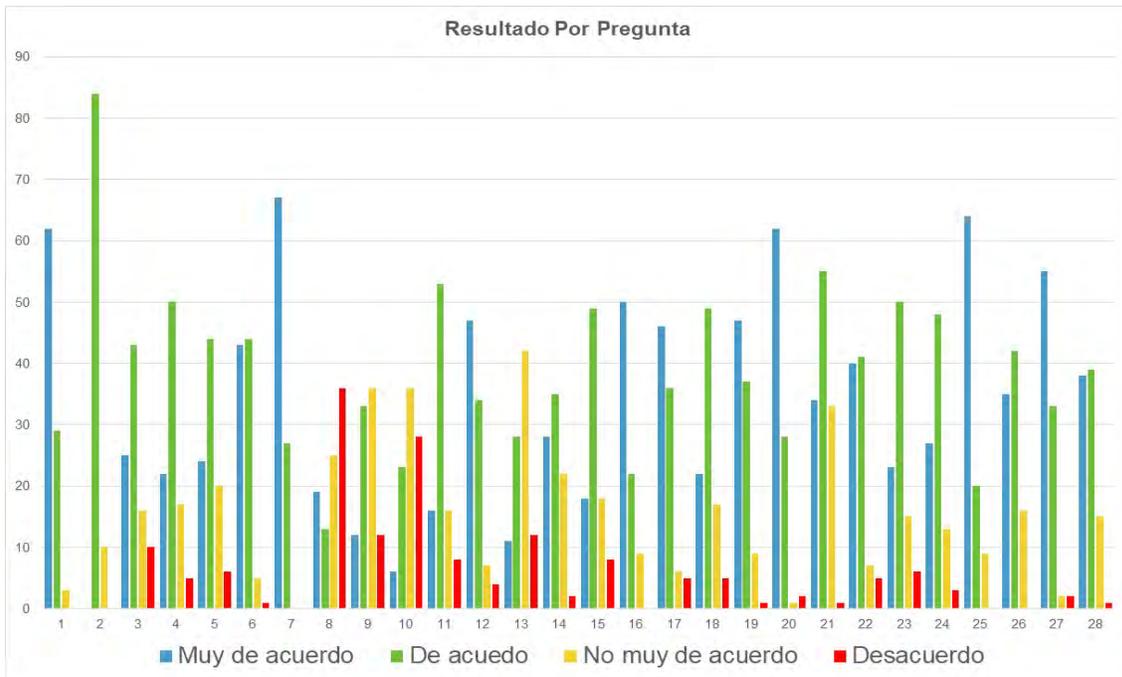
Equipo de trabajo, este factor es el mejor evaluado por los empleados al contar con buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa al lograr consolidar equipos de trabajo disminuyendo los conflictos que pudieran surgir en las actividades diarias.

Gráficamente podemos observar que los colaboradores están de acuerdo con los mecanismos de comunicación interna que se utilizan para la difusión de la información, así mismo muestra aceptación en la asignación de las actividades y la organización en las áreas de trabajo.

En relación con el ambiente de trabajo muestran un grado de conformidad al conocer los riesgos implícitos en sus funciones, así mismo la empresa brinda el equipo necesario para ejecución eficiente de las tareas, establece medidas de prevención que disminuyen los riesgos. Por tanto, los trabajadores adoptan de manera positiva las indicaciones de la empresa.

En la figura 2 se observa los resultados obtenidos por cada uno de los ítems que integran las 8 dimensiones, identificando las áreas de oportunidad de la organización.

Figura 2. Resultados por Pregunta



En los resultados por pregunta, se puede observar que los ítems 1 y 2 correspondientes a la categoría satisfacción con el trabajo que realiza, se encuentra evaluados positivamente con niveles por encima de los demás ítems, proporcionando una evaluación acertada de los colaboradores por sus labores efectuadas y el agrado por la organización además de no tener opiniones en desacuerdo. En la pregunta 7, se encuentran satisfechos con el desempeño de sus actividades dentro de la organización, no obstante, podemos observar que en los ítems 8 y 10, pertenecientes a la dimensión de reconocimiento y motivación, existe un desacuerdo bastante significativo, considerando que su trabajo no es reconocido y concuerdan que sus opiniones y puntos de vista no son tomados en cuenta por sus superiores. La pregunta 20 manifiesta una buena relación con sus compañeros y por último en las interrogantes 25 y 26 pertenecientes a la categoría ambiente, los colaboradores conocen los peligros que tiene su trabajo y algunos consideran que su trabajo es de riesgo.

TRABAJO A FUTURO

El trabajo a futuro investigar los expedientes laborales para determinar cuáles han sido las principales causas por las que han tenido bajas dentro del personal.

Diseñar e implementar estrategias que puedan ayudar a mitigar esta situación, teniendo empleados satisfechos con la empresa, replicar el instrumento en un periodo de 6 meses y realizar un comparativo entre las diferentes mediciones determinando si existen cambios significativos con la implementación de estrategias.

CONCLUSIONES

El análisis de la satisfacción laboral, refleja un panorama acerca de la percepción que tienen los empleados sobre la organización en la cual están inmersos, teniendo como antecedente un alto índice de rotación existen en el puesto de operador local, sobre el que realizó la investigación. Después del análisis realizado de los diferentes factores se identificó que la satisfacción y clima laboral no es un factor que genera la rotación del personal en la organización, se observó que la mayoría de las dimensiones se encuentran evaluadas positivamente, así mismo se detectaron áreas de oportunidad en las categorías reconocimiento y motivación, al no contar con acciones que reconozcan y motiven a los trabajadores por los logros alcanzados. Se identifica que no cuentan con la confianza de aportar opiniones a sus supervisores respecto a las actividades diarias que desempeñan, además no son involucrados en la toma de decisiones en su departamento. Se recomienda a la empresa la evaluación constante de la satisfacción y clima laboral para mejores resultados en la retención del recurso humano. Es de vital importancia para las empresas analizar los diferentes factores que integran la satisfacción y clima laboral incrementando el desempeño del talento humano y por ende el crecimiento de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. *Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de economía USAT.2007.
- Chiang Ma. M., Méndez, G., Sánchez G. “Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail”. *Theoría*, vol. 19, no. 2,pp. 21-36,2010.
- Chiavenato I., *Gestión del talento humano*. Ed. Tercera. México, D.F. McGraw-Hill.2009.
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. Ed. Quinta. Colombia. McGraw-Hill.2000.
- Fajre, L.” La Necesidad de conformar un "equipo de trabajo". *Revista Argentina de Radiología*, vol.82 no.4,pp.153. 2018.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle”. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle, Colombia, 2017
- Goncalves, A.*Fundamentos del clima organizacional*. Bogota, Colombia.Sociedad latinoamerica para la calidad (SLC). 2000.
- Londoño, L.F., Flórez,M., Restrepo, J.C, “Aspectos motivacionales en los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia”*Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, no.44 vol. 44,pp.280-290, feb-may 2015.
- López, V.G. ,. Marín, Ma. E., Alcalá, Ma. C “ Ergonomía y productividad: Variables que se relacionan con la competitividad de las plantas maquiladoras” *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, vol. 3, no. 9 pp. 17-32, jul-dic. 2012.
- Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. “Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa” *Rev. Adm. Pública*, vol. 42,no. 6,pp. 1213-1230,Nov./Dec 2008.
- Oviedo, H. C., Campos, A.A. “Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.” *Revista colombiana de psiquiatría*, vol. 34,no 4,pp 572-580, 2005.
- Pedraza, E., Amaya, G., Conde, M. “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. “*Revista de ciencias sociales*, vol. 16 no. 3, pp. 493-505,sep. 2010.

Peiró, J.M., Bresó, I. “La comunicación en las organizaciones: una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo amigo)”. *Revista Persona*, Vol. 15, pp 41-70. *Ene-Dic.2012*.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA CINEMATOGRAFICA

LILIANA AMADOR ANGÓN¹, MÓNICA KARINA GONZÁLEZ ROSA², BEATRIZ GOYTIA ACEVEDO³

RESUMEN

Dentro del contexto económico actual, en donde empresas de cualquier actividad, giro y tamaño deben acoplarse muy rápido a la globalización con el fin de mantener su posición en el mercado, es indispensable prestar atención a aquellas actividades que se pueden controlar y mejorar. Por ello, surge la Auditoría Administrativa como una herramienta que permite hacerle evaluaciones a una organización o a una parte de ella; su intención es evaluar los procedimientos, el método y el desempeño de cada área, así como analizar los objetivos, planes, políticas y procedimientos, con el único fin de poder analizar aquellas áreas donde haya más incidencia de problemas.

El propósito de la Auditoría Administrativa es utilizarla como una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento en toda empresa y promover su competitividad, a través de la identificación y mejora de áreas de oportunidad dentro del ejercicio del proceso administrativo y con ello poder establecer estrategias de mejora e implementarlas, con el fin de obtener mejores resultados prologando su vida competitiva en el mercado.

Palabras clave: Auditoría, Administrativa, Mejora, Servicio, Cliente.

ABSTRAC

In the current economic context, where companies of any activity, business and size must adapt very quickly to globalization in order to maintain their position in the market, it is essential to pay attention to those activities that can be controlled and

¹ Universidad Veracruzana. lamador@uv.mx

² Universidad Veracruzana

³ Universidad Veracruzana

improved. For this reason, Administrative Audit emerges as a tool that allows evaluations to be made to an organization or part of it; Its intention is to evaluate the procedures, method and performance of each area, as well as to analyze the objectives, plans, policies and procedures, with the sole purpose of being able to analyze those areas where there is more incidence of problems.

The purpose of the Administrative Audit is to use it as a fundamental tool to promote growth in every company and promote its competitiveness, through the identification and improvement of areas of opportunity within the exercise of the administrative process and with this, be able to establish improvement strategies and implement them, in order to obtain better results by extending their competitive life in the market.

Keywords: Audit, Administrative, Improvement, Service, Client.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Administrativa es un conjunto de procedimientos que son llevados a cabo

para determinar las deficiencias que existen dentro de una empresa u organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así mismo, las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada miembro de la empresa, para ver si es el indicado en el puesto o área y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más al mismo. Las auditorías deben llevarse a cabo de manera constante, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y estará en constante crecimiento; la importancia de la Auditoría Administrativa radica en que, por su naturaleza, es una herramienta apta para evaluar una o varias áreas de una organización y sirve de base para la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos a partir de su aplicación. (Melchor, 2003).

El cliente y su satisfacción va a depender de la experiencia que tenga a través de la interacción con el personal que le está ofreciendo el servicio, este busca que el personal le otorgue un servicio de calidad y una buena atención, no basta con decir que se ofrece la mejor experiencia, esta se tiene que demostrar, de lo contrario el cliente al ver que no se le ofrece un buen servicio opta por irse a la competencia y experimentar lo que en la anterior empresa no se le dio; Rodríguez (2014) cita a Lee

Cockerell, quien es ex directivo de Walt Disney World en la página de Forbes, donde dice que: El servicio tiene que ver con el trato y la atención que le ofrecemos a nuestro cliente, pero sobre todo con la satisfacción que le ofrecemos y la manera en la que la ofrecemos.

Sin embargo, como en toda empresa que ofrece un servicio, existen problemas que no son atendidos de una manera adecuada, tal es el caso de la empresa cinematográfica que como objeto de estudio de esta investigación se toma como referencia ya que dentro de su modelo de staff multifuncional que no han sido totalmente favorable para la organización, se destaca el servicio que se le ofrece al cliente (o al invitado, como se le llama normalmente) porque no todos los integrantes del área tienen la misma forma de atender y porque no todos están capacitados de la mejor manera para el área que están desempeñando. Dentro de la organización han existido problemas que han sido detectados, pero no les han dado la importancia suficiente para resolverlos, la calidad del servicio al cliente es buena, pero no todos los asistentes quedan satisfechos cuando visitan el cine, la importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos, es por eso que con la presente investigación se busca encontrar áreas de oportunidad para que el invitado quede satisfecho totalmente, mediante un diseño de una auditoría administrativa utilizándola como herramienta con la cual se identifiquen las áreas de mejora para cumplir realmente con la cultura organizacional del cine.

METODOLOGÍA

La investigación aquí expuesta, se aborda a través de la perspectiva del método hipotético deductivo, ya que se realiza una observación sobre el fenómeno con relación a las variables de “La atención del servicio al cliente” y “Auditoría Administrativa” creando la hipótesis “La Auditoría Administrativa mejorará la atención del servicio al cliente”; el tipo de estudio es no experimental debido a que no hay inferencia del investigador, no modifica la variable independiente de causa establecida y por su alcance es de tipo exploratoria, ya que destacan aspectos fundamentales sobre la problemática existente, es descriptiva, ya que usa el método

de análisis para caracterizar los factores que intervienen en la implementación de las herramientas de auditoría, utilizando una técnica cuantitativa para medir las variables, la recolección de datos es realizada durante un periodo determinado, su análisis y su interrelación es una investigación transversal. El estudio es correlacional ya que se establece una asociación entre la variable independiente con la variable dependiente, finalmente el estudio es de tipo poblacional, ya que las características específicas de la población en cuanto a número de sujetos a analizar en la plantilla son menores a 30 datos.

Por lo que el objeto de estudio, la empresa cinematográfica de distingue en el mercado nacional como una empresa líder en entretenimiento, con más de 23 años en el mercado y se encuentra posicionado en el Top 10 de las mejores cadenas cinematográficas del mundo. Sin embargo, como en toda empresa que ofrece un servicio, existen áreas de oportunidad que no son atendidas de una manera adecuada; por lo que dentro del objeto de estudio han surgido algunos cambios dentro del área de staff multifuncional que no han sido favorables para la organización, esto repercute en el servicio que se le ofrece al cliente (o al invitado, como se le llama normalmente) porque no todos los integrantes del área tienen la misma forma de atender y porque no todos están capacitados de la mejor manera para el área que están desempeñando, es decir no existe en su totalidad un proceso estandarizado. Dentro de la organización se han detectado fallas pero no se les han dado la importancia suficiente para resolverlas, la calidad del servicio al cliente es buena, pero no todos los asistentes quedan satisfechos cuando visitan el cine, la importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos, es por eso que la presente investigación busca encontrar áreas de oportunidad para que el invitado incremente su grado de satisfacción, mediante un diseño de una auditoría administrativa utilizándola como herramienta con la cual se pretende descubrir las áreas de mejora para cumplir realmente con la cultura organizacional de la empresa.

Por lo que la propuesta se centra en el diseño de un instrumento de evaluación que permite a través de los elementos de la metodología administrativa, identificar las áreas de mejora dentro de la atención del servicio al cliente, así como en el análisis

diagnóstico llamado FODA, para destacar cuales son los recursos internos (debilidades) que se distinguen dentro del proceso de auditoria. Los criterios para evaluar dentro del diseño del instrumento son los siguientes: Área de desempeño actual, ambiente de trabajo, condiciones laborales, motivación y reconocimiento, planeación, organización, integración, dirección y control.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se inicia con el proceso proceso de análisis FODA, después de haber aplicado el instrumento de evaluación a los colaboradores de las distintas áreas funciones de la empresa.

El punto de partida es:

- 1) Identificación de los criterios de análisis: Diseñar la propuesta de una Auditoría Administrativa para mejorar la atención del servicio al cliente en una empresa cinematográfica.
- 2) Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis y establecimiento de la escala de medición. Asignación de la ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo con una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

Tabla No. 1. Escala de ponderación

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

(Elaboración propia/2020)

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permitan jerarquizarlas.

Tabla No. 2. Matriz de ponderación

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buen ambiente de trabajo. (3)	Ausencia de unidad y sentido de pertenencia a la empresa. (2)	Buena organización en la empresa y entre trabajadores. (2)	Ausentismo laboral. (3)
Condiciones laborales. (3)	La empresa no ofrece el material necesario que optimice los procesos, los tiempos y la calidad de producción. (3)	Mejoría en el funcionamiento de la empresa. (2)	Satisfacción laboral mínima. (3)
Colaboradores proactivos. (2)	Inexistencia de un sistema de motivación y reconocimiento. (3)	Colaboradores comprometidos con el trabajo, pendientes siempre de los resultados obtenidos y de cómo mejorarlos. (1)	Disminución de la productividad laboral. (3)
Satisfacción total del cliente. (3)	Dificultad a la hora de implementar objetivos, misión y visión. (3)	Reducir las posibilidades de error y fracaso. (3)	Problemas de organización en la empresa y entre colaboradores. (2)
Se establecen correctamente las líneas de comunicación entre las áreas de la empresa. (1)	Falta de un Manual de Organización. (2)	Identificar las necesidades de la empresa. (3)	Productividad y satisfacción del cliente bajos. (3)
Proceso de Reclutamiento y Selección. (2)	Falta de adiestramiento y/o capacitación. (3)	Objetivos de la empresa alcanzables. (3)	Alta rotación de personal. (3)
Correcta Dirección en el proceso administrativo de la empresa. (1)	No se implementa la evaluación del desempeño para la mejora e incremento de la motivación en la empresa. (3)	La comunicación entre áreas es efectiva. (2)	El rendimiento de los trabajadores se ve afectado. (3)
Sistema de Control bien definido. (2)	Las operaciones reales no coinciden con las operaciones planificadas. (3)	Corrección de errores y posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. (3)	No se toman las medidas necesarias para minimizar las deficiencias. (3)
Estrategias basadas en la innovación tecnológica y servicio ofrecido. (1)	Insatisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (3)	Maximización de utilidades para la empresa. (3)	Competencia con empresas que ofrecen el mismo servicio. (2)

(Elaboración propia/2020).

3. Para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad.

Tabla No. 3. Matriz FODA de totales y porcentajes

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	TOTAL
Buen ambiente de trabajo. (3)	Ausencia de unidad y sentido de pertenencia a la empresa. (2)	Buena organización en la empresa y entre trabajadores. (2)	Ausentismo laboral. (3)	10
Condiciones laborales. (3)	La empresa no ofrece el material necesario que optimice los procesos, los tiempos y la calidad de producción. (3)	Mejoría en el funcionamiento de la empresa. (2)	Satisfacción laboral mínima. (3)	11
Colaboradores proactivos. (3)	Inexistencia de un sistema de motivación y reconocimiento. (3)	Colaboradores comprometidos con el trabajo, pendientes de los resultados obtenidos y de cómo mejorarlos. (2)	Disminución de la productividad laboral. (3)	11
Satisfacción total del cliente. (3)	Dificultad a la hora de implementar objetivos, misión y visión. (3)	Reducir las posibilidades de error y fracaso. (3)	Problemas de organización en la empresa y entre colaboradores. (2)	11
Se establecen correctamente las líneas de comunicación entre las áreas de la empresa. (1)	Falta de un Manual de Organización. (2)	Identificar las necesidades de la empresa. (3)	Productividad y satisfacción del cliente bajos. (3)	9
Proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente (2)	Falta de adiestramiento y/o capacitación. (3)	Objetivos de la empresa alcanzables. (3)	Alta rotación de personal. (3)	11
Correcta Dirección en el proceso administrativo de la empresa. (1)	No se implementa la evaluación del desempeño para la mejora e incremento de la motivación en la empresa. (3)	La comunicación entre áreas es efectiva. (2)	El rendimiento de los trabajadores se ve afectado. (3)	9

Sistema de Control definido. (1)	Las operaciones reales no coinciden con las operaciones planificadas. (3)	Corrección de errores y posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. (3)	No se toman las medidas necesarias para minimizar las deficiencias. (3)	10
Estrategias basadas en la innovación tecnológica y servicio ofrecido. (1)	Insatisfacción de las necesidades de los clientes. (3)	Maximización de utilidades para la empresa. (3)	Competencia con empresas que ofrecen el mismo servicio. (2)	9
Total: 18 19.8%	Total: 25 27.5%	Total: 23 25.2%	Total: 25 27.5%	Total: 91 100%

(Elaboración propia/2020).

4. Balance estratégico: Factor de optimización o factor de riesgo.

El balance estratégico es la relación que guardan entre si el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Tabla No. 4. Determinación de balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo

F+O	D+A	%F+O	%D+A	TOTAL
41	50	45%	55%	100%

(Elaboración propia/2020).

Cálculo de los resultados

F+O: Factor de optimización (45%)

D+A: Factor de riesgo (55%)

Obteniendo como resultado que el factor de riesgo es el más alto, sin embargo, se muestra que existe área de oportunidad de mejora en las fortalezas y oportunidades y bajo esta visualización la propuesta se trabajará para mejorar la atención del servicio al cliente de la empresa Cinemex, Plaza Faro.

Graficación y análisis de los resultados

Después de haber realizado el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar los resultados y analizarlos.

Gráfica No.1. Análisis Global FODA

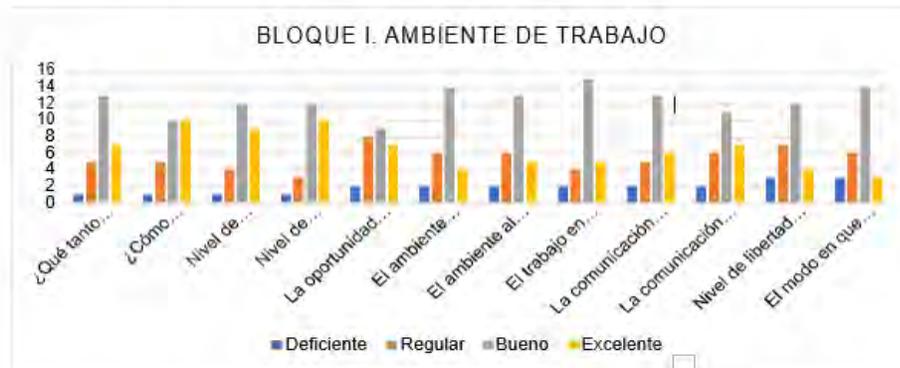


(Elaboración propia/2020).

El 55% del total equivale a las debilidades y amenazas dentro de la empresa y el 45% a las fortalezas y oportunidades, lo que indica que el factor de riesgo es el más alto.

Posterior al análisis se lleva a cabo a representación de los resultados cualitativo, expuestos en el FODA, a ponderaciones cuantitativos a través de indicadores cuantitativos.

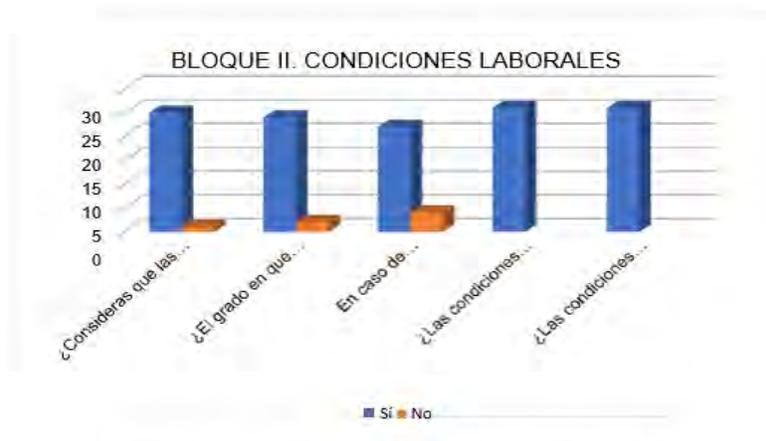
Gráfica No. 2. Ambiente de trabajo



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: La mayoría de los colaboradores encuestados dijeron que tienen un buen conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa, les gusta el trabajo en equipo y que hay un buen ambiente de trabajo, factor importante ya que con este se puede crear una mayor productividad y sobre todo un buen servicio al cliente, pues un buen ambiente laboral relaja a las personas que participan en el equipo, porque se sienten cómodas unas al lado de las otras.

Gráfica No. 3. Condiciones laborales



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: Se puede observar que la mayoría de los colaboradores encuestados aseguraron que cuentan con unas condiciones óptimas de trabajo y esto repercute positivamente tanto en la empresa como en los trabajadores, pues cada uno de ellos al sentirse satisfecho con las herramientas que dispone dentro de su área hará que brinden un servicio excepcional al cliente.

Gráfica No. 4. Motivación y reconocimiento



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: A partir de los datos obtenidos se concluye que los colaboradores consideran que no están recibiendo una buena retribución económica por las labores que desempeñan, así mismo consideran que los directivos no se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de cada uno de ellos y que no reciben reconocimiento por mejoras en sus áreas de trabajo, el que los colaboradores no se sientan motivados y reconocidos por su trabajo hace que empiecen a perder su rendimiento y con ello se reduce la calidad del trabajo que realiza.

Gráfica No. 5. La planeación dentro de la empresa



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: Para los colaboradores de la empresa los objetivos, la misión y visión son alcanzables, sin embargo, el principal problema es que para ellos existen dificultades a la hora de implementarlos, la empresa cuenta con políticas y manuales de procedimientos, mismos que se consideran adecuados para las necesidades de esta, pero el que los objetivos no estén bien implementados hace que existan problemas de organización.

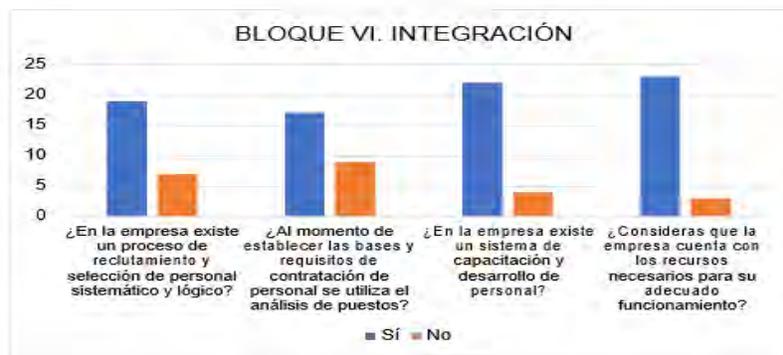
Gráfica No. 6. La organización dentro de la empresa



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: La organización dentro de una empresa requiere trabajo constante tanto de directivos como de trabajadores. Se observa que la empresa cuenta con un organigrama en el cual se encuentran quiénes hacen las funciones básicas de ésta, así como la existencia de un Manual de Organización en el que se señalan las funciones y actividades que corresponden a cada área de trabajo y cuando se establecen correctamente las líneas de comunicación entre ellas es más sencillo identificar las necesidades de la empresa y moverse en la dirección correcta para alcanzar los objetivos, incrementando la productividad y la satisfacción del cliente.

Gráfica No. 7. Integración dentro de la empresa



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: Sumar talento humano debido al crecimiento empresarial o para cubrir un puesto vacante requiere de un proceso bien definido de incorporación y adaptación para los nuevos integrantes, la mayoría de los colaboradores encuestados contestaron que la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con las bases, requisitos de contratación y a las necesidades de la empresa.

Gráfica No. 8. Dirección dentro de la empresa



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: Una buena Dirección dentro de la empresa permitirá establecer claramente los objetivos, recursos y personal con el que cuenta; para los colaboradores encuestados hay una comunicación efectiva y eficiente entre áreas, esto es un aspecto muy importante para el desarrollo de la misma empresa, sin embargo, para algunos colaboradores no existe un sistema de motivación en la empresa, por lo que el cumplimiento de los objetivos puede verse afectados.

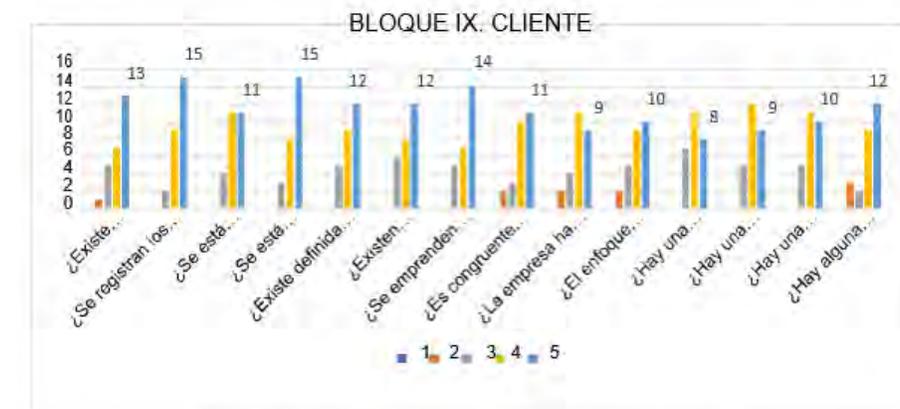
Gráfica No. 9. Control administrativo dentro de la empresa



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: Los colaboradores contestaron que en la empresa siempre se comparan los resultados obtenidos con los planes establecidos en algún momento, esto con la finalidad de garantizar que las operaciones reales coinciden con las operaciones planificadas.

Gráfica No. 10. Cliente



(Elaboración propia/2020).

Interpretación: A pesar de que en la empresa esté analizando la satisfacción del cliente, se registran inconformidades y se emprendan acciones a partir del análisis de satisfacción, sin embargo la empresa no ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar las expectativas de los clientes, pues aunque exista una proposición y puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios, esta no es muy eficiente, por lo que la empresa tendrá que implementar medidas correctivas para alcanzar con los objetivos establecidos.

Correlación de Pearson

Para este estudio se midió el grado de relación que hay entre la variable X y la variable Y con el método de correlación de Pearson, ya que con esto se puede ver la relación que hay una con otra, para esto se tomaron preguntas del instrumento utilizado.

_____ 02/03/2020 1:40:31 p. m. _____

Bienvenido a Minitab, presione F1 para obtener ayuda.

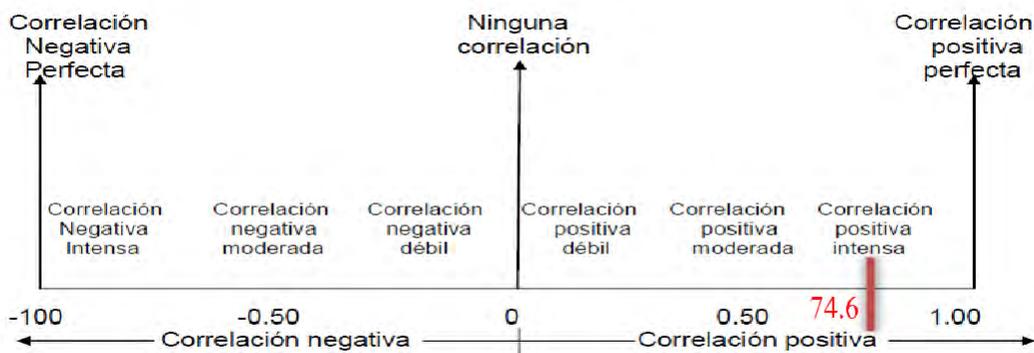
Correlaciones: X, Y

Correlación de Pearson de X y Y = 0.746

Valor P = 0.000

Interpretación: De acuerdo con el análisis realizado con el estadístico de Pearson, se encontró que la asociación entre la variable dependiente e independiente en este estudio es de 74.6%, resultando una correlación positiva intensa, lo que indica que la línea de investigación “La Auditoría Administrativa mejorará la atención del servicio al cliente” se pronuncia como verdadera.

Figura No.1. Intensidad y dirección de coeficiente de correlación (Lind & Mason, 2004).



Propuesta del Programa de Auditoría Administrativa

Se analizó el proceso de atención a clientes del área de staff multifuncional y se lograron identificar las áreas de mejora en el proceso de atención a clientes, esto se llevó a cabo realizando una observación directa a los colaboradores y a los clientes mismos, se logró identificar que uno de los mayores problemas es que en ocasiones no hay una buena atención o respuesta, frente a una consulta, pedido de apoyo o reclamo por parte de un cliente, un pilar central en la organización al cual no le prestan la debida atención, que debe reforzarse en forma permanente con gestión y planificación, procesos eficientes y eficaces debidamente auditados.

Por ende, se planearon las acciones que se deben desarrollar en forma secuencial y ordenada, para lograr en tiempo y forma los objetivos y metas, donde se les hizo saber a los colaboradores las misiones fundamentales de la empresa para lograr la satisfacción total de sus clientes, por lo cual deberán comprometerse en una búsqueda constante por alcanzar los mayores niveles de calidad y una superación creciente de las expectativas de quienes compran o utilizan los bienes o servicios que provee la misma.

Se recopiló información a través de la observación directa e indirecta sobre las áreas de oportunidad del proceso de atención al cliente, donde después de dicha información se les dio a conocer a los colaboradores que empatizar con los clientes y auxiliarlos en sus requerimientos, con diálogo fluido, una respuesta rápida y efectiva a sus solicitudes, y detectar sus necesidades para proponer acciones de mejora, son algunos de los aspectos sobre los que el cliente realizará un juicio de la calidad del servicio que se le presta.

A partir de ello, se diseñó un examen para conocer la naturaleza, características y origen del comportamiento de los colaboradores, con el fin de conocer qué es lo que la empresa les brinda para poder desempeñar sus funciones, si estos se sienten motivados al realizar sus actividades, si sienten que los directivos se preocupan por ellos y sobre todo si ellos consideran que la misma empresa pone en marcha acciones correctivas para mejor el servicio al cliente.

Finalmente se determinó el programa de Auditoría Administrativa para la evaluación del área de staff multifuncional y se les aplicó una encuesta vía Google con cinco bloques, donde en cada uno viene una serie de preguntas que dieron a conocer los factores que inciden en que los colaboradores brinden o no un buen servicio de atención al cliente y las acciones correctivas que se deben poner en práctica para cumplir con la satisfacción total del cliente y con la cultura general del cine. La clave está en definir y estructurar adecuadamente los procesos de atención al cliente, con instancias claras de auditoría permanente de los mismos, para optimizar el desarrollo de las operaciones y detectar a tiempo problemas e identificar situaciones que deban ajustarse o reenfocarse, monitoreando intensivamente la operatoria corporativa de cada área.

Tabla No. 8. Acciones propuestas para las áreas de oportunidad de la empresa Cinemex, Plaza Faro

DEBILIDAD	ESTRATEGIA PROPUESTA	ACCIONES
Ausencia de unidad y sentido de pertenencia a la empresa.	Actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.	Llevar a cabo actividades de integración grupal, fomentar el espíritu de equipo al inicio del turno laboral y las juntas mensuales de empresa.
La empresa no ofrece el material necesario que optimice los procesos, los tiempos y la calidad de producción.	Recomendar a la administración un mayor control de inventario en los activos del almacén, para evitar el no cumplimiento al 100% de las actividades de cada área (limpieza, dulcería, piso, etc.)	Control cada tercer día de insumos, requisiciones de materiales cada inicio de semana, verificar en base a los datos la lista de proveedor para la entrada en tiempo y forma.
Inexistencia de un sistema de motivación y reconocimiento.	La dirección desarrolle iniciativas que promuevan la motivación del personal.	Organizar actividades de motivaciones, talleres para fomentar la felicidad en el personal, implementar cursos de formación, celebrar cumpleaños, reconocer al empleado del mes, etc.
Dificultad a la hora de implementar objetivos, misión y visión.	Llevar a cabo un proceso de planeamiento estratégico.	Formular diversas estrategias posibles y elegir la que sea la más adecuada para conseguir los objetivos establecidos de la misión, visión y objetivos de la empresa.
Inexistencia de un Manual de Organización.	Desarrollar programas de evolución del desempeño y comportamiento organizacional.	Utilizar la evaluación de desempeño de 360°, ya que esta involucra el trabajo del equipo y es recomendable para áreas en desarrollo.

Falla de adiestramiento y/o capacitación.	Participar en cursos de capacitación brindados por la empresa y ofrecer retroalimentación que permita involucrar al personal.	Implementar en los colaboradores un plan de análisis del conocimiento y las habilidades que posee cada uno, para poder ubicar a cada colaborador en el lugar donde sea más efectivo <u>y tenga</u> oportunidades de desarrollo.
Las operaciones reales no coinciden con las operaciones planificadas.	Monitorear intensivamente la operatoria corporativa de cada área.	Otorgar a cada <u>uno de</u> los colaboradores el manual de operación de acuerdo con el área en la que se encuentren.
Insatisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.	Estructurar adecuadamente los <u>procesos de</u> atención al cliente, con instancias claras de auditoría permanente de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirse cada quince días para comentar los avances que <u>se han</u> obtenido o bien para implementar o cambiar alguna estrategia <u>para lograr</u> incrementar la satisfacción del cliente. 2. Utilizar la herramienta diagnóstica del diagrama de causa y efecto para hacer que los colaboradores se integren en función de buscar la mejora en sus respectivas áreas.

(Elaboración Propia/2020).

TRABAJO A FUTURO

Una aportación futura de investigación será plantear como propuesta para las diversas áreas encontradas herramientas de calidad para mejorar de forma continua el proceso de atención al cliente a través de una auditoría sistemática de las diferentes áreas de trabajo y sus procedimientos en lo general y en lo específico.

CONCLUSIONES

La auditoría como el mecanismo necesario para mantener funcionando correctamente a la empresa, permitiendo con ella la captura de errores que ocasionan ineficiencias y previniendo posibles situaciones adversas, lo más importante es entender la necesidad que se tiene de la misma, al actuar como detector de áreas de gran oportunidad donde la empresa se vea beneficiada y todo ese resultado se refleje en su productividad y en un mayor nivel en el mercado, tal

y como lo demuestra Mendivil (2005) en su investigación de Auditoría administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero.

Respecto a la auditoría administrativa realizada, se determina que la empresa ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, sin embargo, las actividades que desarrolla no han tenido una adaptación proporcional a ese crecimiento; haciendo una revisión de la estructura organizativa, una de las propuestas a partir de los resultados obtenidos, va en función de fundamentar, supervisar y dotar a los colaboradores, pues el principal hallazgo fue que carecen de motivación al trabajar en la empresa, pues no se debe olvidar nunca que la razón de ser de las empresas son sus colaboradores y que son el recurso más importante y valioso de las mismas. Por lo que se debe estar consiente que nada de lo que una empresa pueda tener como ventas, utilidades o posición en el mercado, puede llegar a funcionar si no tiene motivada la fuerza de trabajo. Es importante resaltar que existen actividades que se han venido desarrollando de manera empírica y que han alcanzado los objetivos propuestos en la empresa, aun así, se propone y se dictan las bases para formalizarlas con el fin de evitar problemas en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco Consultores. (2019). Aiteco Consultores. Obtenido de <https://www.aiteco.com/analisis-del-gap/>
- Franklin, E. B. (2001). Auditoría Administrativa. México, D.F: McGRAW W-HILL .
- Franklin, E. B. (2013). Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gámez, I. P. (2013). NECESIDAD DE IMPLANTAR MODELOS DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. Dialnet, 77-90.
- García , M. C. (2012). Gestión de la atención al cliente/consumidor. COMT0110. IC Editorial.
- Lind, D., & Mason, R. (2004). Estadística para Administración y Economía (11AE). México: Alfaomega.
- Melchor, M. L. (Enero de 2003). Repositorio ITC. Obtenido de https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Perez_Melchor_Maria_Luisa_44689.pdf
- Mendivil, M. V. (13 de Junio de 2005). Biblioteca Itson . Obtenido de https://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/127_maria_mendivil.pdf.
- Münch, L. (2007). Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Rodríguez, M. D. (2012). Calidad de servicio y Atención al Cliente (2a. ed.). España: Editorial ICB.
- Sánchez , M. D. (2011). Administración 1. México: Grupo Editorial Patria.
- Velázquez, G. M. (2012). Administración de los Sistemas de Producción. México: Limusa.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS. España: Coopers & Lybrand Galgano.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN MOMENTOS DE PANDEMIA DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA

MAYTÉ RODRÍGUEZ CISNEROS¹, MARÍA ISABEL GARCÍA MARÍN², JEANETTE KARINA LÓPEZ ALANÍS³

RESUMEN

La finalidad de conocer, evaluar y analizar el Clima Organizacional durante la pandemia ocasionada por el coronavirus dentro de una micro empresa comercializadora de materia prima para anuncios ubicada en la Ciudad de México de nombre DGS Professional Graphoics S.A. de C.V.

La técnica de investigación utilizada es del tipo no experimental, descriptivo y transversal, cuyo objetivo consiste en evaluar su Clima Organizacional en estos momentos de pandemia, ya que en la actualidad la economía se ha visto afectada por el paro de muchas actividades empresariales afectando fuertemente por consecuencia en la logística de muchas empresas, la cual es una actividad que la empresa desarrolla como parte de sus operaciones y por lo que resulta interesante saber si esta situación les está afectando en su Clima dentro de la organización.

Palabras clave— Clima organizacional, Logística, Micro empresa, Áreas de oportunidad.

ABSTRACT

The purpose of knowing, evaluating and analyzing the Organizational Climate during the pandemic caused by the coronavirus within a micro-company commercializing raw material for advertisements located in Mexico City called DGS Professional Graphoics.

The research technique used is of the non-experimental, descriptive and cross-sectional type, whose objective is to evaluate its Organizational Climate in these times of pandemic, since at present the economy has been affected by the

¹ Tecnológico Nacional de México/ Tecnológico de Estudios Superiores De Coacalco. mrodriguezcisneroscisneros@yahoo.com.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Tecnológico de Estudios Superiores De Coacalco.. maria.isabel.ige@tesco.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Tecnológico de Estudios Superiores De Coacalco.. jean2209@hotmail.com

unemployment of many business activities, strongly affecting by consequence in the logistics of many companies, which is an activity that the company develops as part of its operations and therefore it is interesting to know if this situation is affecting their Climate within the organization

INTRODUCCIÓN

Trabajar es una actividad que implica desarrollar un área personal y profesional dentro de la vida de cada persona, para realizar esta actividad el humano busca organizaciones que le permiten potencializar sus capacidades con un fin como objetivo.

La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas, salidas y retroalimentación (...) que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez,2007)

Toda organización implica ventajas y desventajas, ya que existe a diario una convivencia entre todos los empleados, esto conlleva a que se generen amistades, trabajo en equipo, pero también puede generarse lo contrario y generar conflictos, lo cual sea de forma positiva o negativa como este se genere, interfiere directamente en su Clima Organizacional. El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima evoluciona según las dinámicas internas propias que generan la percepción básica como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales. Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización. En ocasiones, por diversas dificultades gerenciales, de comunicación, o por diferencias personales entre algunos empleados, se pueden generar un clima organizacional negativo, lo cual afecta directamente la calidad y relaciones de trabajo. De ahí la importancia de mantener la motivación, valorización y relaciones cordiales entre todas las

personas, para que el desempeño de la empresa siga por buen curso y, en función de los objetivos y planes de trabajo propuestos.

Por lo tanto, este trabajo estará enfocado al estudio del Clima Organizacional en momentos de pandemia de una empresa de logística como es DGS Professional Graphoics. Dentro de sus operaciones la empresa comercializadora realiza compras nacionales e internacionales de materia prima para la industria de la rotulación, impresión digital, etc., ubicadas en la Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo y Chiapas. Debido a la situación de pandemia que se está viviendo, la empresa ha sido afectada en estas operaciones, por lo que resulta importante estudiar si su clima se ha visto afectado.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Enfoque Cuantitativo: Se recolectó la información a través de preguntas de investigación a las cuales se les aplicó un análisis estadístico.

Alcance descriptivo: Se Busca recoger información sobre las características y rasgos importantes del clima organizacional de acuerdo al periodo en el que se efectuó la investigación.

Investigación no experimental: Ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Diseño transversal o transaccional: Debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras.

El estudio de casos: Porque nos permite extraer conclusiones de fenómenos reales en éste caso de la Empresa.

Hipótesis: El clima organizacional que impera en estos momentos de pandemia en la empresa de logística DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. es desfavorable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. es una microempresa establecida en el año 2016, iniciando actividades en 2017, la cual se dedica a la comercialización de materias primas para la industria de la rotulación, impresión digital, etc., con productos de alta calidad.

Es considerada microempresa ya que en ella laboran:

- 3 socios (encargado cada uno de un área)
- 1 vendedor
- 2 auxiliares administrativas

La empresa se encuentra ubicada en la CDMX, el establecimiento sirve como oficina, y almacén para su distribución. Entre sus principales competidores son Plastimundo y Tubelite de México.

La empresa además de buscar productos de buena calidad que se puedan acomodar a precios competitivos (sin afectar las ganancias) mantiene presencia dentro del mercado por su distinción: el servicio. El servicio que brinda la empresa se adapta a las necesidades del cliente, más en caso de ser material de urgencia, ya que, la competencia en comparación suele tardar de 1 a 2 días en entregar sin importar el estatus del pedido y sin un horario específico.

La situación se complica en 2 situaciones presentes a diario en la organización.

- Gestión de inventarios: La empresa cuenta con cierto inventario de seguridad (establecido a consideración del encargado de ventas) pero en algunas situaciones no es suficiente generando compras de materia prima al momento para ser entregadas al cliente. Esto implica más costos, tiempo y menos planeación dentro de los inventarios.

Esta situación también ha sido generada a causa de los proveedores que tampoco cuentan con la cantidad de material que DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. suele solicitar (situación que ha crecido a causa de la contingencia) implicando en esto, más tiempo en la búsqueda de proveedores momentáneos y una varianza en el precio que ya se tenía contemplado en sistema.

- Logística de distribución: Al ser una empresa distribuido su fuente de valor principal es el servicio, lo que diferencia la empresa de su competencia. Pero, al

contar con una deficiente gestión de inventarios esto lleva a la empresa a mover sus rutas de entrega, generando:

1. Más costes (gasolina)
2. Pérdida de tiempo (que se podría emplear en más entregas)
3. Estrés laboral
4. Un clima laboral tenso

Todas estas situaciones llevan a la empresa a un clima complicado, ya que, al verse afectada la actividad principal de la organización, enfoca la atención de los trabajadores en otras áreas como lo son la cobranza, generando un ambiente tenso, por lo que implica la cobranza, considerando que al reducir el nivel de ventas se corre el riesgo de no contar con los recursos al final de mes que cubran las necesidades económicas de la empresa.

Por lo que se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿El clima organizacional de la empresa DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. en momentos de pandemia, es favorable?

OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar el clima laboral en momentos de pandemia de la empresa de logística DGS Professional Graphoics S.A. de C.V.

JUSTIFICACIÓN

El Clima dentro de la organización puede aumentar o disminuir la productividad, ya que interfiere directamente en la ejecución de las actividades de los empleados.

Debido al panorama incierto que se vive en la actualidad causado por la pandemia, el Clima Organizacional puede verse afectado generando una baja en la productividad de la misma, ya que sus operaciones de logística en estos momentos se están generando conflictos con sus proveedores y por consecuencia con sus clientes, debido al desabasto que se está dando. Los empleados tienen que tomar decisiones apresuradas para no verse afectadas en su nivel de ingreso poniendo en riesgo la existencia de la empresa y por consecuencia de los empleos que esta genera.

La razón de realizar el presente proyecto es precisamente medir el clima laboral que impera en estos momentos en la empresa comercializadora, ya que de esta forma la alta dirección tendrá la oportunidad de visualizar si el clima organizacional en el que se encuentra se está viendo afectado y de ser así desarrollar estrategias de mejora que ayuden a sobrellevar la situación de la mejor forma posible.

MARCO TEÓRICO

Concepto de clima organizacional.

El clima organizacional ha sido un tema estudiado desde diferentes perspectivas y enfoques, relacionándolo con diversas variables, en éste caso se relacionará con la productividad. Existen varios autores interesados en abordar el tema, por lo que se comenzará por definir su concepto.

Como menciona Llanea (2009), el clima organizacional “Es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización”.

Importancia del clima organizacional.

El clima organizacional por si solo intenta manifestar los valores con los que cuenta una empresa, así como también diferentes aspectos como lo son las actitudes, creencias, entre otros que hace que los miembros de la organización sean unos mismo y colaboren en conjunto sintiéndose parte de la misma y poder fomentar aún más la competitividad y transformar los aspectos negativos a positivos. Como lo menciono (Brunet, 2007) en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones” enfatizando en cómo es importante el clima organizacional en tres razones:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”.

Enfoques del clima organizacional

La forma en que se visualizan los elementos del clima organizacional y cómo se conciben sus interacciones se sustenta en los diferentes enfoques y los factores que inciden en el clima organizacional.

La noción de clima refiere a una dimensión social de la organización, distinta a una concepción de la organización en términos de división social del trabajo intra-organizacional (racionalización, diferenciación de roles, supervisión, comunicación, gestión). El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, para este efecto se consideran tres enfoques. (Guevara,2018)

Enfoque subjetivo.

Maneja la percepción de las personas que trabajan acerca de las estructuras y procesos que ocurren son las que definen el clima organizacional.

“La percepción está influida por su carga personal cultural. (...) Es decir, las percepciones dependen de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona” por eso el refleja la interacción entre las características del personal y las de la organización. (Guevara,2018)

Enfoque objetivo o realista

Guevara (2018) describen el clima organizacional como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos”

El clima organizacional está formado por un conjunto de características que describen a la organización. Estas características se enfocan al tamaño, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas, el liderazgo y las orientaciones de las metas

Enfoque de síntesis o integrado

” Se plantean el clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales, donde cada individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que puede satisfacer la organización” (Guevara,2018).

Son las percepciones personales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. Se puede decir que este último enfoque es muy importante en el sentido que están muy ligadas las características objetivas de comentarios finales.

RESUMEN DE RESULTADOS

Para efecto de este proyecto se aplicó el cuestionario ya validado de Litwin y Stinger con 53 ítems, con una escala tipo Likert (muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo). Por medio del programa SPSS se obtuvo el alpha de Cronbach de 0.836, significando que el instrumento de diagnóstico que se aplicó es fiable, de esta manera se pueden conocer las deficiencias, problemáticas o simplemente focos rojos que puedan obtener un cambio y así la mejora continúa aportando sugerencias.

El cuestionario se aplicó a los empleados de la empresa comercializadora, recabando información sobre su percepción del clima organizacional, de acuerdo a las dimensiones de Litwin & Stringer, se pudieron detectar los siguientes resultados: **ESTRUCUTURA** con un promedio de 3.58, por lo que determinamos que no existe una correcta comunicación, ni una estructura clara, al menos por parte del trabajador, ya que, ellos consideran que dentro de la organización no están definidas con claridad sus actividades y al jefe al cual le tengan que reportar, generando conflictos al momento de realizar sus actividades y de entregar resultado, a diferencia de los socios, que consideran que estas actividades si están definidas, pero solo dentro de su grupo.

A diferencia de este indicador encontramos el indicador de **COOPERACIÓN** con un promedio de 3.33 el cual dentro de la gráfica demuestra ser el que tiene una menor diferencia, esto demuestra que a pesar de existir problemas con la comunicación y definición de las actividades, estas no afectan las relaciones laborales y personales dentro de la organización, por lo que los socios han optado por una actitud de líder, guiando a los trabajadores en sus acciones, corrigiendo sus errores ,dándoles la importancia que tienen dentro de la organización y motivando su desarrollo dentro de la misma.

Dentro del indicador de RESPONSABILIDAD con un promedio de 2.90 se encuentra una varianza entre las respuestas de los mismos socios, de la misma manera sucede con la de los trabajadores, en promedio toda la organización está de acuerdo en que cada uno de los involucrados cuenta con la responsabilidad de las actividades que está realizando, además de que se ha fomentado un ambiente de iniciativa.

El indicador de RECOMPENSA con un promedio de 2.97 demuestra la diferencia entre las opiniones presentes en los socios y los trabajadores, ya que los trabajadores consideran que a pesar de la existencia de errores corregidos sus labores realizadas de manera correcta no son recompensadas, mientras que los socios consideran que recompensan de manera correcta el trabajo realizado.

DESAFIOS con un promedio de 3.84 como indicador nos muestra una respuesta positiva por ambas partes de la organización, aunque, si en diferentes niveles, todos los trabajadores consideran que la empresa toma riesgos, y busca proyectos para posicionarse dentro de su mercado, esto genera a su vez mas trabajo para cada uno de los mismos, que, están de acuerdo con estas decisiones y las apoyan.

El indicador de RELACIONES con un promedio de 3.23 muestra un promedio positivo en ambos rangos con una diferencia mínima, mostrando que las relaciones personales dentro de la organización son buenas, ya que , los trabajadores y los socios buscan la forma de convivir y crear lazos de amistad, separando profesionalmente la relación personal de la laboral, estas relaciones permiten un ambiente de corrección, y aprendizaje, generando motivación de crecimiento en los trabajadores como se muestra en los indicadores de cooperación y responsabilidad.

ESTANDARES con un promedio de 3.61 es un indicador que nos muestra que la empresa quiere manejar ciertos aspectos de calidad no solo en su producto y en su servicio, que su sello característico, si no que fomenta en los trabajadores una actitud de mejora continua, como cadena de los indicadores pasados, dándole la importancia al recurso humano al mismo nivel que la actividad económica.

En el indicador CONFLICTO con un promedio de 3.03 nos muestra que el nivel promedio de los trabajadores fue más alto que el de los socios, ya que los socios no consideran como una solución viable el conflicto entre los trabajadores, entre los

socios y entre las áreas, pero a diferencia de ese punto, los trabajadores consideran que a pesar de nos considerada como solución existen diversas diferencias entre los socios por las actividades y su división, esto ha llevado a fricciones y conflictos. Para terminar contamos con el indicador de IDENTIDAD con un promedio de 3.33 que va relacionada con otros indicadores nos demuestra que a pesar de los errores que presenta la organización, que en parte son aceptables por la edad de la empresa, la empresa cuenta con un aceptable clima laboral, ya que la relación existente entre los socios y los trabajadores es de líder a aprendices, donde todos ven en la empresa y proyecto a futuro donde todos pueden crecer junto con la misma, esto da una gran identidad a los trabajadores, haciendo que esos mínimos errores existentes sean superados.

CONCLUSIONES

En esta investigación se pudo conseguir el objetivo el cual fue elaborar un diagnóstico del clima organizacional en momentos de pandemia de la empresa de logística DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicaron cuestionarios a los miembros de la empresa. El resultado que arrojó este instrumento de medición fueron plasmados anteriormente, mismos que permitieron visualizar las fortalezas y debilidades del clima organizacional, a través de las cuales se puede contestar la pregunta de investigación planteada ¿El clima organizacional de la empresa DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. en momentos de pandemia, es favorable?, considerando los resultados obtenidos en todas las dimensiones se encuentran en un promedio del 66%, lo cual no es muy favorable, por lo tanto se acepta la hipótesis de que el Clima Organizacional que impera en estos momentos de pandemia en la empresa de logística DGS Professional Graphoics S.A. de C.V. es desfavorable.

De acuerdo a los resultados del cuestionario y de la entrevista realizada a los jefes de área, así como también de la observación aplicada, se puede decir que el porcentaje obtenido en cuanto a su clima organizacional es muy bajo para

considerarse como un clima favorable, las dimensiones consideradas en este estudio permiten visualizar el grado de satisfacción laboral de los empleados

Recomendaciones

El liderazgo en la empresa es imprescindible porque es lo que define, en gran medida, el correcto rumbo de la misma. Surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común.

DGS es una empresa, en su mayor parte, comprometida al liderazgo efectivo, debido a que los socios son conscientes de que el factor humano dentro de las organizaciones es imprescindible para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Ser buenos líderes no basta, es necesario crear también empleados de calidad y con compromiso al trabajo para que todo funcione de manera armoniosa y en equilibrio.

Es necesario que la organización aclare puntos como son la separación de actividades, las reglas presentes, y la conformación de las áreas para que ya no exista confusión, y se genere una identidad en cada puesto.

Reafirmar conductas de confianza y de apreciación junto con recompensas, haciendo sentir a los trabajadores apreciados y fomentar su pertenencia dentro de la misma para su mayor crecimiento a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam Everett, H. J. (2004). *Productividad y calidad*. México: Trillas.
- Agustín, R. P. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Barnard, C. I. (1971). *As Funcoes do Executivo*. Atlas Sao Paulo.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- David, S. (2005). *Administración para la productividad total*. México: CECOSA.
- Educativa, I. I. (2010). *Calidad y productividad*. México: INITE.
- Garza Cienfuegos, Ruíz Díaz & Hernández Sandoval (2013), Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 1857-1861
- Glick, W. (1985). Organizations do not cognize; response: organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark. *Academy of Management*, 129-137.
- González Herrera, Figueroa González & González Peyro (2014), Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: Caso Catering Gourmet de Durango, México, Revista internacional de Administración y Finanzas, 45-60
- Hernández Sampieri, Méndez Valencia & Contreras Soto (2012), Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia, Revista Contaduría y Administración, 3-21.
- Lawler, E. E. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 139-155.
- Litwin, g. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate* . Simon & Schuster N.Y.
- Llaneza, A. F. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista*. Lex Nova.
- Moos R. H. e Insel P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- P. Robbins. (s.f.).
- P. Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.

- Patterson, e. a. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of organizational behavior.
- Pereira, B. G. (2013). 10 formas de mejorar tu clima laboral. Soy *entrepreneur.com*.
- Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Olivares Medina (2014), Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal mecanica, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 2040-2043
- Raymond E. Miles. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. UKogakusha, Tokio: Mc Graw Hill.
- Reinoso Alarcón & Araneda Cea (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista ingeniería industrial, 39-53
- Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Saavedra Luna & Rivera Morales (2008) *El Clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*, (Tesis inédita de técnico). Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, ACIMED 2009, 68-73
- Servitje, S. R. (2009). *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*. Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson.
- Wilson, P. B. (1961). *Incentive Systems: A Theory of Organizations*

LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN EMPRESAS DE ZEMPOALA, MUNICIPIO DE ÚRSULO, VERACRUZ

DOREIDY MELGAREJO GALINDO,¹ ROSALÍA JANETH CASTRO LARA², CAROLINA SAC NICTÉ MÉNDEZ GONZÁLEZ³, RAFAEL RODRÍGUEZ CÓRDOVA⁴, GEOVANNI QUINTANA URIBE⁵

RESUMEN

Las empresas son fundamentales para economía de mundial, sin ser la excepción la localidad de Zempoala, Veracruz, en donde existen gran cantidad de empresas cuya giro principal es de servicios; tales empresas, para lograr un adecuado funcionamiento requieren personal no solo con cierta preparación, sino, con habilidades interpersonales que favorezcan la interacción entre el personal y clientes, derivando la conveniencia de la investigación, en la que se tiene como objetivo Determinar la importancia de las habilidades interpersonales en las empresas de Zempoala, Veracruz. La investigación al derivarse del proyecto Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, se considera de tipo descriptiva, ya que busca determinar y describir las competencias genéricas que demandan las MIPYMES las ubicadas en Zempoala, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz en los profesionistas. El estudio de campo se desarrolló en la localidad antes mencionada, en el que se utilizó la técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario, generando información para la evaluación de la hipótesis y logro de los objetivos.

Palabras clave: Demanda, trabajo, equipo.

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. d.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. r.castro@itursulogalvan.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo. Galván. carolinamendez77@hotmail.com

⁴ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo. Galván. doremg@hotmail.com

⁵ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo. Galván

ABSTRACT

Companies are fundamental for the world economy, without exception being the town of Zempoala, Veracruz, where there are a large number of companies whose main business is services; Such companies, to achieve proper operation require personnel not only with certain preparation, but also with interpersonal skills that favor interaction between staff and clients, deriving the convenience of research, which aims to determine the importance of skills interpersonal in the companies of Zempoala, Veracruz. The research derived from the Generic Competencies demanded by MSMEs in the Playa de Villa Rica tourist area - La Antigua, Veracruz, is considered descriptive, since it seeks to determine and describe the generic competences demanded by MSMEs located in Zempoala, Municipality of Úrsulo Galván, Veracruz in the professionals. The field study was carried out in the aforementioned locality, in which the survey technique was used and a questionnaire was designed as a measuring instrument, generating information for the evaluation of the hypothesis and achievement of the objectives.

Keywords: Demand, work, equipment.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia en el empleo y toda la economía de una región y/o país, sin importar se nivel de desarrollo.

Tales empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. Debido a su importancia, es fundamental el adecuado funcionamiento de las mismas, y para ello, necesitan estar formas por personal con una formación integral, es decir, personal de con competencias que coadyuven a un desempeño eficiente de sus funciones y el logro de objetivos y metas del puesto y de la empresa.

La empresa demanda competencias en el personal y/o profesionistas, ya que son “aquellas entradas que hacen referencia a la capacidad individual demostrada para ejecutar; por ejemplo, la posesión del conocimiento, destrezas y características personales que se necesitan para satisfacer las demandas especiales o requerimientos de una situación particular.” (Obaya V., Vargas R., & Delgadillo G., 2011)

Así mismo, según (Altivar de Gilbert, León Rodríguez, & Noa Silverio, 2017) indica que (Tobón, Pimienta, & García, 2010) manifiesta que “Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer”, lo cual es determinante en el desempeño eficiente de las funciones en un puesto de trabajo, sin importar el tipo de empresa que se trate.

Al adquirir relevancia la formación por competencias para el sector empresarial, las instituciones educativas y específicamente las universidades, se han visto en la necesidad de adoptar la Educación basada en competencias (EBC), la cual “es un modelo educativo en el que se basa principalmente en el perfil de egreso de cada institución educativa, mismo que deberá ser congruente con el ámbito laboral en el que se pueden insertar los egresados de una determinada carrera. Una de las principales estrategias empleadas en la EBC es el aprendizaje basado en problemas (ABP) misma que favorece la transferencia de los conocimientos, de los procedimientos y permite la aplicación de las actitudes en la solución de problemas reales.” (Obaya V., Vargas R., & Delgadillo G., 2011)

La educación basa en competencias contempla el desarrollo de competencias genéricas en el estudiante y futuro profesionista, las cuales se han organizado en tres grupos:

- a) Competencias instrumentales, en las que se incluyen habilidades cognoscitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas.
- b) Competencias interpersonales en las que se incluyen las capacidades individuales y las destrezas sociales.

c) Competencias sistémicas, que son las destrezas y habilidades del individuo relativas a la comprensión de sistemas complejos. (Galdeano Bienzobas & Valiente Barde, 2010)

En el caso de las competencias interpersonales (tema de interés de estudio), se encuentran las competencias tales como, Trabajo en equipo, Trabajo en un equipo multidisciplinario, Habilidad para trabajar en un contexto internacional, Habilidades interpersonales, Razonamiento crítico, Capacidad para la crítica y autocrítica y Compromiso ético (Lenburg, 1999)

Una de las principales competencias interpersonales son las *habilidades interpersonales* (tema de estudio) son definidas por Praxis Consultores como “un conjunto de destrezas que nos permiten relacionarnos y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo y nivel de personas, así como con grupos”. (Opere, 2020)

Debido a que las habilidades interpersonales permiten a las personas relacionarse, en las empresas tal habilidad ha tomado importancia, ya que para ellas es necesaria la interacción y relación de sus colaboradores, para el desarrollo eficiente de sus funciones, tales como, para la negociación, de lo que (Paredes, 2011) define a la habilidad Interpersonal para la negociación como “la destreza o capacidad para hacer algo: motor, verbal o conceptual en una relación interpersonal dialogante sobre una situación en conflicto.”

Debido a la actual demanda de competencias en personal a contratar en las empresas, surge la conveniencia de la presente investigación, con la finalidad de determinar que tan importante es para el sector el desarrollo de competencias interpersonales y específicamente las habilidades interpersonales, que sirva de referencia para las universidades y específicamente para el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, en el diseño de estrategias tendientes a estimular y fortalecer tales habilidades en los futuros profesionistas.

METODOLOGÍA

Debido a que actualmente para las empresas se ha vuelto de relevancia las competencias interpersonales y específicamente las habilidades interpersonales de sus trabajadores, por influir en su interacción y el trabajo en equipo, deriva la conveniencia de la presente investigación, ya que para las empresas, universidades y específicamente para el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, es de relevancia el determinar la importancia de tales habilidades en el ámbito empresarial, ya que en función de ello, tomar la decisión de incrementar esfuerzos para un mayor desarrollo y fortalecimiento a lo largo de la formación profesional de sus estudiantes; así mismo, surge la necesidad de realizar el presente estudio, ya que no se le ha dado la importancia a dicho aspecto, ni desarrollado investigaciones al respecto, siendo conveniente el desarrollo de la presente investigación, en la que se deriva la pregunta de investigación ¿Son importantes las habilidades interpersonales para las empresas de Zempoala, Veracruz?, que a través del presente estudio se buscara dar respuesta.

Considerando la pregunta de investigación se estableció como objetivo de investigación: “Determinar la importancia de las habilidades interpersonales en las empresas de Zempoala, Veracruz” Y como hipótesis: “Las habilidades interpersonales son importantes para las empresas de Zempoala, Veracruz”

La investigación al derivarse del proyecto Competencias genéricas que demandan las MIPYMES de la zona turística Playa de Villa Rica – La Antigua, Veracruz, la investigación es considerada cuantitativa, ya que de acuerdo con Silva (2013) la investigación cuantitativa desde una perspectiva holística permite abordar el objeto de estudio obteniendo resultados más concretos y fiables que permitan alcanzar los objetivos planteados en la investigación dando un mayor aporte a las ciencias sociales.

El estudio se considera transversal ya que se tomará una muestra. Alvares & Delgado (2015) afirma que el estudio transversal también es conocido como encuesta de frecuencia o estudio de prevalencia. Por ello se define el uso de este estudio al realizarse en un tiempo determinado y en una población específica.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que busca determinar y describir las competencias genéricas (incluyendo las interpersonales) que demandan las MIPYMES las ubicadas en Zempoala, Municipio de Úrsulo Galván, Veracruz en los profesionistas, sin buscar las causas, ya que solo se identificarán las características del fenómeno (medición de la demanda de las competencias genéricas).

Así mismo, se considera de tipo documental, ya que se revisó el Plan y Programas de estudios de la Licenciatura en Administración que se oferta en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), para su posterior comparativo con las competencias genéricas que demandan las empresas de Zempoala.

El estudio de campo de la presente investigación se desarrolló en la localidad Zempoala, en el que se utilizó la técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario integrado por 27 preguntas de escala de Likert referente a las competencias genéricas que demanda el sector empresarial del lugar; el diseño y validación del instrumento se realizó de febrero a julio del 2018 de lunes a viernes, en horarios de 10:00 a 18:00 horas, por ser horarios en los que se encuentran los empresarios o responsables de las empresas sujeto de estudio, que son quienes contaban con información necesaria para responder dicho cuestionario.

Con la validación del instrumento, se procedió a su aplicación final de forma impresa a una muestra de PYMES de ciudad Cardel, durante el periodo de agosto de 2018 a marzo de 2019 en los mismos días y horarios en los que se realizó la validación. Por no conocerse la cantidad exacta de empresas en la localidad y considerando la poca disponibilidad de los empresarios a responder el cuestionario debido a sus múltiples actividades, por conveniencia, se tomó de muestra de 45 empresas con un tamaño de 10 a 50 empleados. En el diseño y aplicación del instrumento se requirió la participación de los miembros del cuerpo académico *Gestión e Innovación en las Organizaciones* y de un encuestador-tesista.

Finalmente, posterior a la aplicación del instrumento, se recopiló la información para su tabulación y representación gráfica y análisis, que facilitó el logro de los objetivos de investigación, evaluación de la hipótesis, así como la generación de conclusiones

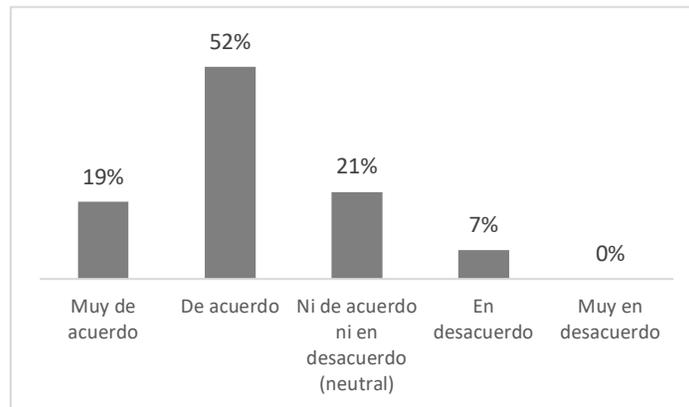
y recomendaciones. En el desarrollo de dichas actividades, se requirió de un equipo de cómputo y de una análisis-tesista con conocimientos de hoja de cálculo.

RESULTADOS

Derivado de la investigación se logró identificar las competencias interpersonales que demandan las MIPYMES en Zempoala, municipio de Úrsulo Galván, Veracruz. Así mismo, se identificó las competencias interpersonales que aporta el programa de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván para su contraste con las que demandar dicho sector empresarial. Y finalmente, determinar la importancia de las habilidades interpersonales y con ello evaluar la hipótesis.

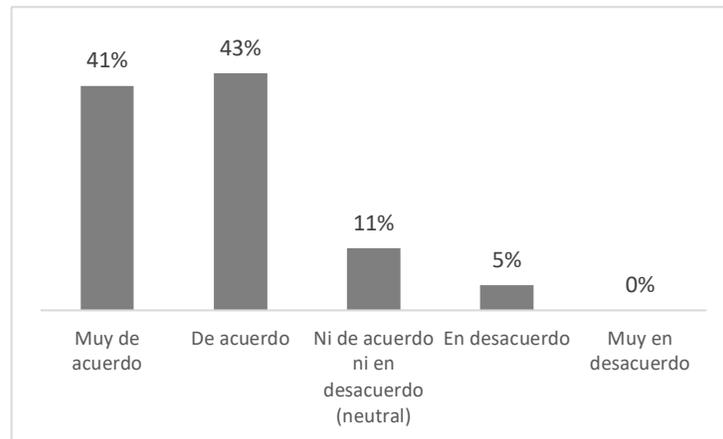
La primer competencia interpersonal que las empresas de Zempoala consideran importante en sus trabajadores o personal a contratar es la *Capacidad crítica y autocrítica*, el 52% de los negocios indican estar de acuerdo en que tal capacidad se requiere para el desarrollo de sus actividades, seguido de un 21% que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral) y solo el 7% manifestaron estar en desacuerdo tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Capacidad crítica y autocrítica.



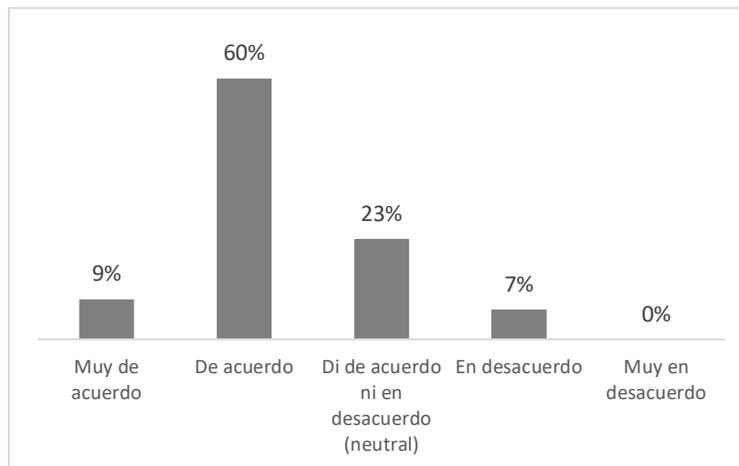
Así mismo, consideran de relevancia la *Capacidad de trabajo en equipo*, ya que el 43% de las encuestas indicaron estar de acuerdo en que es necesaria en el empleado para el desarrollo de las actividades, seguido de un 41% que manifiestan estar muy de acuerdo y solo el 5% estar en desacuerdo tal como se muestra (Gráfico 2).

Gráfico 2. Capacidad de trabajo en equipo.



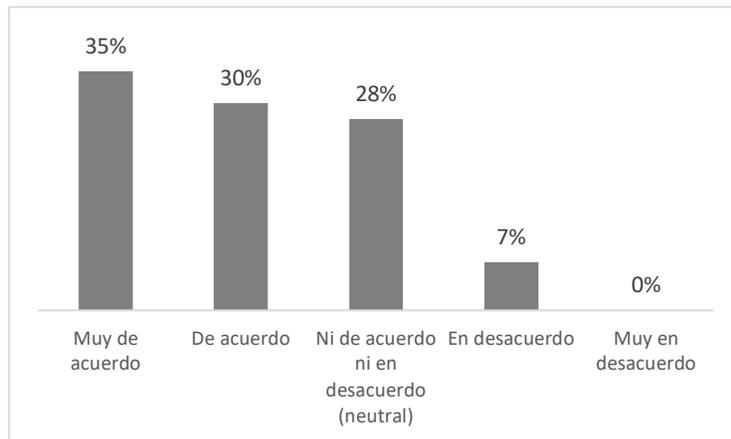
También consideran necesaria las Habilidades interpersonales, ya que el 60% de las empresas expresaron estar de acuerdo en que dicha competencia es importante para el desarrollo de las funciones del trabajador, seguido de una 23% que manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 7% están en desacuerdo tal como el gráfico 3 lo muestra.

Gráfico 3. Habilidades interpersonales.



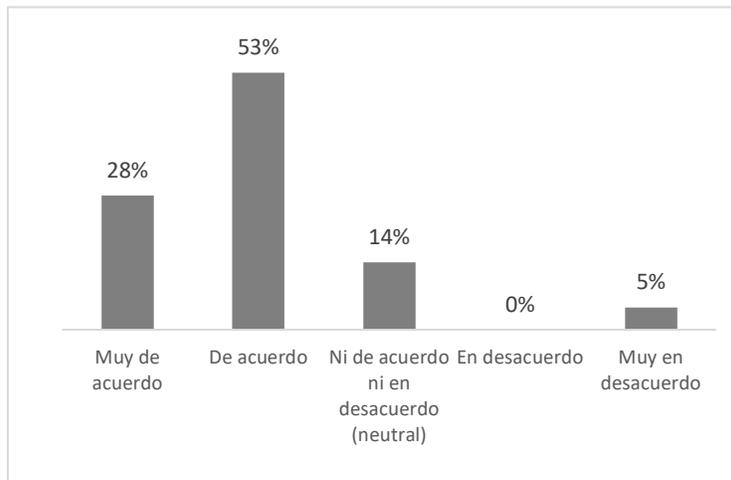
La Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, es otra competencia que demandan las empresas, ya que el 35% están muy de acuerdo en que tal competencia es necesaria para la realización del trabajo, seguido del 30% que indican estar de acuerdo y solo el 7% están en desacuerdo tal como se presenta en el gráfico 4.

Gráfico 4. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.



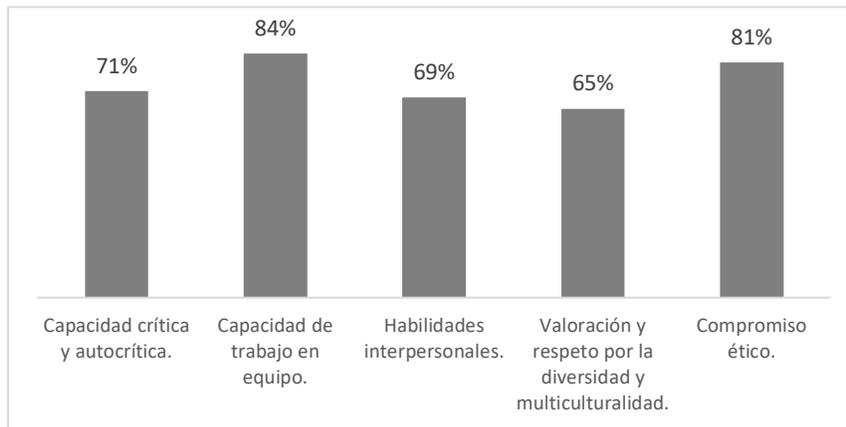
Otra competencia de importancia es el Compromiso ético, ya que el 53% de las empresas están de acuerdo en que tal compromiso es necesario en el trabajador, seguido de 28% que indican estar muy de acuerdo y solo el 5% muy en desacuerdo (Gráfica 5).

Gráfico 5. Compromiso ético.



De las competencias interpersonales que demanda el sector empresarial de Zempoala, la de mayor importancia es Capacidad de trabajo en equipo, ya que el 84% de las empresas manifestaron estar de acuerdo en su importancia, seguido del Compromiso ético con 81% de empresas de acuerdo, 71% capacidad crítica y autocritica, 69% Habilidades interpersonales y 65% respeto por la diversidad y multiculturalidad, tal como el grafico 6 lo presenta.

Gráfico 6. Competencias interpersonales



Finalmente, en el cuadro 1, se contrasta las competencias interpersonales que demandan las empresas de Zempoala y las que contemplan el plan de estudios de Lic. En Administración, donde las competencias con letras en negritas son las que demandan las empresas y que a su vez son las que contempla el plan de estudios.

Cuadro 1. Comparativo de competencias interpersonales que demandan las empresas de Zempoala , Ver. y las que contempla el plan de estudios de Lic. en administración.

Competencias interpersonales que demandan las empresas de Zempoala	Competencias interpersonales que contempla del plan de estudios de la licenciatura en administración
Capacidad crítica y autocrítica. Capacidad de trabajo en equipo. Habilidades interpersonales. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad. Compromiso ético.	Compromiso ético. Actitud proactiva. Apertura y adaptación a nuevas situaciones que requieran del análisis interdisciplinario. Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. Capacidad crítica y autocrítica. Capacidad de escucha activa y proactiva. Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinario. Capacidad de trabajar en equipo. Capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios. Habilidad para trabajar en un ambiente laboral. Habilidades interpersonales. Trabaja en forma integral. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.

DISCUSIÓN

La competencias interpersonales y específicamente las habilidades interpersonales están presentando mayor demanda en el sector empresarial, motivo por el cual ha tomado interés en investigaciones, tal como la realizada por (Ureña Salazar & Ureña Salazar, 2016) cuyo *“objetivo general del estudio del cual se parte para la presentación del artículo fue el identificar las competencias genéricas que necesitan desarrollarse en el estudiantado del Bachillerato en la Enseñanza del Inglés de la Universidad de Costa Rica. Para esto, se entrevistó a representantes del sector empleador sobre la importancia de las competencias genéricas para el ejercicio profesional de las personas graduadas en ese campo de estudio. Esta población indicó que todas las competencias presentadas eran importantes o muy importantes. Esta información es trascendental para las personas que tienen a su cargo la implementación de los dos planes de estudio analizados, ya que permite valorar lo que se está haciendo al respecto y tomar decisiones que permitan fortalecer la formación en el desarrollo de esas competencias”*, con lo que se coincide, ya que la presente investigación arrojó también como importante para las empresas el desarrollo de competencias el profesionista para su inserción al sector laboral, y principalmente las habilidades interpersonales, al ser una de las habilidades necesarias en el personal a contratar, ya que no es suficiente los conocimientos de una profesión, sino la habilidad que tiene para relacionarse, ya que muchas de las actividades a realizar requieren la interacción y/o relación con compañeros de trabajo, jefes, clientes y proveedores.

Otra obra mas referente al tema, es la realizada por . (Obaya V., Vargas R., & Delgadillo G., 2011), en cual hace mención que *“Es necesario que los alumnos se formen en habilidades genéricas ya que éstas proveen una plataforma para aprender a aprender, pensar y crear; asimismo, es importante que las instituciones de educación superior elijan las habilidades que correspondan tanto a la educación como al mundo laboral”*, con quien se coincide en la importancia de habilidades genéricas en los profesionistas que le permita hacer frente a las situaciones que se les presenten y su incorporación al sector empresarial. Así mismo, se coincide en que es necesario que las instituciones educativas, tal como, el Instituto Tecnológico

de Úrsulo Galván, conozcan las competencias que las empresa consideran importantes de los profesionistas (personal a contratar), para que en función de ellos, las instituciones educativas durante la formación académica fomenten y/o refuercen tales competencias, como el caso de las habilidades interpersonales, que tal como reveló el presente estudio, es de importancia en el personal a contratar.

Así mismo, (Galdeano Bienzobas & Valiente Barde, 2010) menciona en su obra que *“... las competencias clave o básicas son las que todas las personas precisan para su desarrollo personal, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad.”*, se coincide en que las competencias básicas son las que logran un desarrollo personal y contribuyen a su incorporación social, siendo las habilidades interpersonales una de ella, ya que las personas por naturaleza somos seres sociables, que necesitamos relacionarnos e interactuar con nuestro entorno, pero no solo por desarrollo personal, sino como necesidad para lograr incorporarnos al sector laboral, en donde hay mayor demanda de tal habilidad y criterio de decisión de contratación.

Finalmente, se coincide con (Zermeño Padillaa & Lozano Rodríguez, 2016) en que *“Los estudiantes valoran en sus vidas personales y profesionales la competencia interpersonal desarrollada al transferir la aplicación de estos conocimientos, habilidades y actitudes hacia diferentes contextos que les permite identificar una mejor relación con sus pares, superiores, amistades y en general con las otras personas en diferentes ambientes.”*, ya que los estudiantes y futuros profesionista se han vuelto conscientes de la importancia de las habilidades interpersonales, para facilitar su incorporación con la sociedad y el sector empresarial o laboral, ya que actualmente, la habilidad de relacionarse en ocasiones influye en la decisión de contratación para un puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos se concluye que para las empresa Zempoala con importantes las competencias interpersonales, tales como, Capacidad crítica y autocrítica, capacidad de trabajo en equipo, habilidades interpersonales, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, y compromiso ético, como se muestra

en los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5. De las cuales, el trabajo en equipo y el compromiso, son las de mayor relevancia para tales empresas, como se muestra en el gráfico 6. Así mismo, al realizar el comparativo de las competencias que demandan las empresas del lugar de estudio y las que busca desarrollar el ITUG en su programa de estudios de la licenciatura en administración son las mismas.

Finalmente, con la información obtenida se logra el objetivo de investigación de *“Determinar la importancia de las habilidades interpersonales en las empresas de Zempoala, Veracruz”* , ya que como se presenta en el gráfico 3, se evaluó la importancia de tales habilidades y se muestra que para el 60% de las empresas es de relevancia dicha competencia, con lo que a su vez, se da respuesta a la pregunta de investigación y se acepta la hipótesis *“Las habilidades interpersonales son importantes para las empresas de Zempoala, Veracruz”*, al ser mayoría la empresas que consideran importante tal habilidad en sus trabajadores o personal a contratar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altivar de Gilbert, G., León Rodríguez, G. d., & Noa Silverio, L. (2017). Diseño de un modelo de desarrollo de competencias docentes para ambientes b-learning. Espacios. Recuperado el 17 de agosto de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n60/17386008.html>
- Álvarez, G. y Delgado, J. (2015). Diseño de estudios epidemiológicos I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis2015/bis151.pdf>
- Galdeano Bienzobas , C., & Valiente Barde, A. (2010). Competencias profesionales. Scielo, 21. Recuperado el 14 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004
- Lenburg, C. B. (1999). Concepts and Methods of the Competency Outcomes and Performance Assessment (COPA). Recuperado el 18 de agosto de 2020, de <http://ojin.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume41999/No2Sep1999/COPAModel.aspx>
- Obaya V., A., Vargas R., Y. M., & Delgadillo G., G. (2011). Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional. Scielo, 22. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2011000100011
- Opere, M. (28 de julio de 2020). P&A Group. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de <https://blog.grupo-pya.com/habilidades-interpersonales-candidatos-evaluarlas/>
- Paredes, M. T. (2011). Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y nivel ocupacional en empresas productoras de Perú. REVISTA IIPSI, 14, 109 - 136. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n1/a08.pdf>
- Silva Silva, A., Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. Revista de ciencias sociales. ISSN 0482-5276. Fecha de consulta: 22 de enero de 2018. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15329875002>
- Tobón, S., Pimienta, J., & García, J. (2010). Secuencias didácticas. Aprendizaje y evaluación de competencias. México: Pearson Education.

Ureña Salazar, E., & Ureña Salazar, V. (2016). Las competencias genéricas en la formación del estudiantado de la enseñanza del inglés en la universidad de costa rica: visión de docentes y estudiantes y su relación con las demandas del sector empleador. Redalyc, 17. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/666/66648525005/html/index.html>

Zermeño Padillaa , A. M., & Lozano Rodríguez, A. (2016). Desarrollo de competencias interpersonales en ambientes virtuales. Scielo. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-53082016000100176

PRINCIPIOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO Y EN EL HOGAR

CÉSAR AUGUSTO SEVERINO PARRA¹, ANSELMO LARA MORALES², JOSÉ LUIS LATOURNERIE REYES³

RESUMEN

El presente trabajo es un artículo de revisión teórica que tiene como propósitos: Sintetizar conocimientos fragmentados; actualizar e informar sobre el estado de un tema (recopilar la información más relevante sobre el tema de investigación mediante fichas de lectura y resumen); comunicar nuevos conocimientos; informar y evaluar la literatura publicada; comparar la información de diferentes fuentes; sustituir los documentos primarios; establecer tendencias investigativas; identificar las especialidades que surgen en un determinado campo; detectar nuevas líneas de investigación; sugerir ideas sobre trabajos futuros; y, contribuir a la docencia.

El tema en cuestión son los principios para mejorar las relaciones humanas en las empresas y en el hogar, y contribuirá el análisis del tema a realizar sugerencias de ideas con las que podemos mejorar las relaciones con las personas que nos rodean, tanto en el trabajo como por supuesto en el hogar con la familia.

Palabras Claves: Relaciones Humanas, empresa, hogar

ABSTRACT

the present work is a theoretical review article whose purposes are: synthesize fragmented knowledge; update and report on the status of a topic (collect the most relevant information on the research topic through reading and summary sheets); communicate new knowledge; inform and evaluate published literature; compare information from different sources; replace primary documents; establish research trends; identify the specialties that arise in a certain field; detect new lines of research; suggest ideas for future jobs; and, contribute to teaching.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca del Río. cesarseverino@ bdelrio.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca del Río. anselmolara@ bdelrio.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Boca del Río.
joselatornerie@ bdelrio.tecnm.mx

the subject in question is the principles to improve human relations in companies and at home, and the analysis of the subject will contribute to make suggestions for ideas with which we can improve relationships with the people around us, both at work and of course at home with the family.

key words: human relations, business, home

INTRODUCCIÓN

El hombre actual es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. Las capacidades que poseemos de desenvolvemos y darnos a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman relaciones y deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar y laboral, tomando en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la relación que tengamos con otras personas se nos hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones se logran través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que poseamos.

Para poder mejorar las relaciones interpersonales en nuestra sociedad, debemos conocer que la base de las relaciones se encuentra en la aceptación.

El éxito para alcanzar las metas organizacionales requiere que el empleado interactúe efectivamente.

Hoy día las empresas están adoptando el enfoque de la persona total, que tiene en cuenta las necesidades y metas del individuo. El estudio de las relaciones humanas provee una oportunidad para aprender acerca de nosotros, como de otros en un esfuerzo para trabajar efectivamente junto a otros.

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal. Si una compañía, que desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse

mejor con los clientes y entre si e inclusive existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

Como se dijo anteriormente las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Las empresas con centros de trabajo de acoplamiento y una mano de obra bien formada son más propensos a retener y atraer empleados calificados, a fomentar la lealtad entre los clientes y más rápidamente se adaptan a las necesidades de un mercado cambiante. Las Relaciones humanas permiten aumentar el nivel de entendimiento a través de una comunicación asertiva, considerando las diferencias individuales, empleando el entendimiento y respeto de los diferentes puntos de vista de los que nos rodea disminuyendo con ello los conflictos.

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Para empezar esta redacción podemos explicar que el concepto de relaciones es una correspondencia o conexión entre algo o alguien con otra cosa u otra persona. También pueden referirse especialmente al vínculo afectivo que mantienen las personas.

Aprender a desenvolverse socialmente es algo que se aprende y quienes lo han conseguido pueden haberlo hecho por diferentes razones: necesidad, imitación o porque han encontrado un espacio propio para hacerlo.

No todos somos iguales en este terreno, hay personas que se sienten cómodas en una conversación de dos, otras disfrutan más dentro de un grupo pequeño, y otras personas solo se abren cuando se encuentran ante los grupos grandes.

Aprender a sentirnos cómodos en diferentes situaciones y con personas diversas nos permite ocupar el lugar que nos corresponde social y profesionalmente. Además de nuestro desempeño, la facilidad con que nos relacionamos con otros puede determinar nuestro éxito profesional, y lo mismo ocurre en la familia y con la pareja. Los expertos señalan que las personas que viven en un entorno social son más felices que las que no están rodeadas por otras personas.

En base a una recolección y análisis de diversos materiales se obtiene el resultado de que estas son algunas ideas para mejorar el modo en que nos relacionan con los demás:

1.- Entra en contacto contigo mismo.

¿Qué es lo que te gustaría obtener de esta situación? Imagina que te invitan a un cumpleaños donde solo conoces a dos personas. Si, por ejemplo, te propones entablar conversación con otras dos, estarás orientada y sabrás qué hacer. Esta actitud te sacará de la pasividad y aliviará el miedo. Decide qué te apetece realmente y no te dejes llevar, cuando dependes de tu entorno aparecen síntomas de estrés: el cuerpo se tensa, el corazón se acelera...

2.- Pasa de una posición pasiva a una activa.

En ocasiones nos cuesta porque hemos sido educados para actuar de forma pasiva, haciendo “lo que debemos” en cada situación, en lugar de lo que nos apetece. Cuando conocemos a alguien o nos encontramos con una nueva situación social, solemos preguntarnos ¿qué debo hacer? En lugar de ¿qué me apetece hacer? Cambia el chip.

3.- Aprende a escuchar.

Escuchar es difícil, requiere entrenamiento y mucha generosidad. Me refiero a la escucha verdadera, a estar completamente volcada y en contacto con la otra persona sin emitir juicios internos ni estar pensando en lo próximo que vas a decir. Dar consejos refuerza el ego de quien los da, pero no suele ayudar a quien los recibe. Escuchar hace que nuestro interlocutor salga de su soledad, que sienta que lo acompañamos genuinamente. Además, ser escuchados es muy agradable e incluso terapéutico.

4.- Practica la empatía.

La empatía nos permite ponernos en lugar del otro sin dejar de ser nosotros mismos. ¿Has oído hablar de las neuronas espejo? Según el Dr. Jean Decety, de la Universidad de Chicago, experto en el estudio de la empatía, las neuronas espejo hacen que, de forma involuntaria, imitemos a nuestro interlocutor. No solo sentimos e imitamos lo que la otra persona siente cuando adopta una postura específica, sino que también podemos adivinar sus sentimientos e intenciones.

5.- Actúa con confianza.

¿Por qué no? Cuando actuamos con confianza somos más libres, más auténticos, más creativos y eso genera más confianza.

Lo contrario de la confianza es el miedo, que hace que creemos una máscara tras la que intentamos mantenernos ocultos para evitar el peligro. No somos nosotros mismos. Volviendo a al concepto de la sincronía emocional, el miedo hace que nuestro interlocutor también esté tenso y no se sienta a gusto.

6.- Obsérvate.

De nuevo, entra contacto contigo misma. Cuanto más analices tus mecanismos emocionales y cómo influyen en los demás, más capaz serás de identificarlos en otras personas a la hora de interactuar.

Se trata de tomar las riendas y actuar de acuerdo con tus verdaderos deseos y valores, de que seas consciente de la tremenda influencia positiva que puedes ejercer sobre ti misma y sobre otras personas.

Es indispensable siempre mantener presente que lo más importante de manera personal, laboral y profesionalmente hablando es poder mejorar día con día las relaciones y es por ello que se presentan a continuación:

1. Trata a los demás como deseas ser tratado.

Esperar que las demás personas te traten de manera cordial, respetuosa y que valoren la persona importante que eres, es algo ilógico cuando no eres una persona que trata a las personas teniendo en cuenta estos parámetros con los que esperas ser tratado. Recuerda que de la manera en la que seas con otros de la misma forma los otros serán contigo.

2. Saludar con cordialidad.

Cuando saludes a la gente hazlo de buena manera, con gusto y alegría, que se note que está feliz y que irradies esa energía positiva que pueda inyectar de buenas vibras a otros. Un saludo forzado y sin cordialidad no transmite un mensaje positivo, en ese caso sería mejor no ofrecerlo.

3. Ofrecer una sonrisa.

Somos la única especie sobre la tierra que tenemos la capacidad de sonreír, entonces porque no aprovechar este regalo para ofrecer un poco de alegría a otros.

Una simple sonrisa no te cuesta nada y si puede causar una reacción sumamente positiva en otros.

4. Prestar tu apoyo cuando creas que puede ser necesario.

Muchas veces encontramos a otras personas que se encuentran estresadas y colmadas por tantas responsabilidades que necesitan de una mano para que puedan sentirse un poco más relajados, si esta en tus manos prestar un tipo de apoyo, a veces con pequeñas cosas hacemos grandes acciones en la vida de otros. Fíjate que puedes hacer por otros para ayudarles a aligerar su carga, y toma acción siempre que te sea posible. La gente te lo agradecerá y estará muy feliz de contar contigo.

5. Agradecer.

Ser una persona agradecida con todo aquello que llega a nuestra vida es un hábito que deberíamos cultivar todo el tiempo. Agradece a Dios por cada bendición que hay en tu vida, agradece a otros el apoyo que te ofrecen, y no olvides pronunciar la palabra mágica siempre que recibas una mano amiga en lo que sea que estés haciendo “GRACIAS” es una sencilla palabra, que agrada mucho a los oídos de otros.

6. Pedir las cosas Por favor.

Algo que podría ser muy desagradable a los oídos de cualquiera es el hecho de escuchar a alguien que espera que hagan algo por él, exigiéndolo, de manera descortés. Otra palabra poderosa que logra que la gente te presente apoyo con gusto es “POR FAVOR” una petición hecha de forma respetuosa, cordial y acompañada de estas palabras logran más que una exigencia o demanda inmediata.

7. Cultivar la paciencia.

La paciencia es una virtud que podemos aprender a desarrollar, realmente a veces nos cuesta mucho entender que lo todas las personas actúan de la misma forma que nosotros, tienen otro entendimiento, diferente ritmo para hacer las cosas y en general funcionan totalmente diferente y esto requiere paciencia para que podamos lograr una relación basada en la comprensión y el buen trato. Si la paciencia no es

una de tus virtudes preocúpate por cultivarla pues te ayudará a mejorar tus relaciones interpersonales más de lo que crees.

8. Cultivar la tolerancia.

Esta característica va muy de la mano con la paciencia, tolerancia significa: respetar a otros en su totalidad, sin importar que sea diferente a nosotros, si sus preferencias son opuestas o si no cuadran con lo que consideramos perfecto. La tolerancia nos permite aprender a convivir con todas las personas, pues todas tenemos los mismos derechos al vivir en este planeta.

9. Predicar con el ejemplo.

La mejor forma de enseñarle a otra persona como tratar bien a otros es siendo tú el ejemplo de ello, seguir los principios del buen trato de manera que otros tengan ese modelo a seguir facilitará que otros deseen seguir tu modelo.

10. Ponerte en el lugar de los demás.

Cultivar la empatía, es algo importante para mejorar en las relaciones interpersonales y mejorar en cualquier campo de nuestra vida. Cuando aprendemos a ponernos en los zapatos del os demás, podemos comprender la situación que están viviendo y lograr pensar en cosas que podrían ayudarles a mejorar su situación. No se trata de justificar sus decisiones y sus errores, solamente adentrarnos en lo que esa otra persona piensa, siente y la forma en la que ve su mundo de manera que podamos entender porque su reacción. La gente encontrará muy agradable el saber que tienes la capacidad de entenderlo al mismo tiempo que lo escuchas y le ayudas a buscar una solución a sus preocupaciones.

¿Que beneficios le aporta a los seres humanos tener buenas relaciones personales con las personas que lo rodean?

Las relaciones interpersonales, también llamadas habilidades sociales, están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que denotan la autoestima al sentirse que se es competente en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender los intereses, entre otros, son sólo ejemplos de la importancia de las relaciones

interpersonales. Por el contrario, un sentimiento de incompetencia, socialmente puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas.

Los beneficios de las relaciones con los demás o del apoyo recibido se producen tanto directa como indirectamente. Directamente porque este apoyo proporciona confianza, compañía, ayuda instrumental (dinero, tareas domésticas) y apoyo emocional. Contribuye a mejorar el autoconcepto y la autoestima, y a mantener un lugar de control interno, puesto que aumenta la sensación de control que tiene el sujeto sobre su vida. Pero también indirectamente, ya que protegen al sujeto de los efectos negativos del estrés ayudándole a superar situaciones difíciles. Tan importante es mantener un buen clima laboral, que se ha dado el caso de personas que al no disfrutar del mismo prefieren abandonar su puesto de trabajo, ya que en ocasiones pueden verse envueltos en un ambiente hostil, que puede llegar a repercutir negativamente en el trabajador. Para solucionar este tipo de conflictos, los departamentos de recursos humanos utilizan técnicas enfocadas a encontrar ambientes de trabajo adecuados, encargando a una persona especializada, como puede ser un psicólogo, que atienda la problemática de las relaciones humanas entre los trabajadores.

CONCLUSIONES

El ser humano para poder cubrir su necesidad de animal social satisfactoriamente debe constituir parte de una sociedad por la cual espera ser aceptado y que él aceptara tal como es o se adaptara a ella por medio de normas dictadas por la estructura de la misma sociedad.

Las relaciones interpersonales o humanas llevan consigo la formación de una sociedad y con esta la creación de grupos normas y valores que son parte de códigos conductuales indispensables para la convivencia en armonía de sus miembros y derivado de las características de cada grupo social se definirá el comportamiento bueno o malo de cada individuo de esta.

Una óptima relación personal laboral es alcanzada cuando existe la capacidad de exponer puntos de vista propios, defender nuestros derechos y expresar deseos sin menos preciar los de los demás, lo que se logra a través de una auto estima apropiada, tomando en cuenta el ambiente en el que nos desarrollamos teniendo una justa idea de lo que son los demás individuos con los que interactuamos.

El grado de facilidad que posee una persona para relacionarse dentro de una sociedad depende básicamente de la personalidad que dicha persona tiene, la cual se va desarrollando a través de las vivencias en cada individuo, de aquí se define que las características de una persona con la que es difícil relacionarse puede ser la enfocada a una conducta pasiva o una conducta agresiva.

La comunicación es el arte de transmitir o percibir un conocimiento o mensaje a través de un medio la comunicación puede ser buena o mala dependiendo del ambiente en el que se realice, el transmisor y el receptor. La buena comunicación es la base fundamental para las relaciones interpersonales.

La comunicación eficaz consiste no únicamente en el intercambio de palabras con una o varias personas sino además es una serie de elementos que influirán positiva o negativamente, como lo son las reacciones visuales, la postura, los movimientos, gestos y expresiones de la cara, la voz, el lenguaje, originalidad y sobre todo la seguridad que da el conocimiento que tenga el individuo acerca del tema que se está discutiendo.

La madurez que caracteriza un individuo no es determinada directamente por la edad o status de dicho individuo sino más bien por el ambiente en el que se ha desarrollado como persona y las experiencias que se han tenido las cuales influyen en el carácter y son evaluadas día a día con varios parámetros que son controlados ante distintas situaciones, como lo son el grado de responsabilidad, las reacciones mentales, las decisiones que toma etc.

Podemos cultivar las buenas relaciones interpersonales con las demás personas teniendo con ellos una comunicación efectiva y practicando con ellos la interacción además de tomar cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando conforme se va conociendo al individuo, dándole un trato prudente y respetuoso.

RECOMENDACIONES

- Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas teniendo con ellos una comunicación efectiva y practicando con ellos la interacción además de tomar cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando conforme se va conociendo al individuo, dándole un trato prudente y respetuoso.
- Las características de alguien que es percibido como un buen conversador son: honestidad, discreción madura, inteligente, educada, sencilla, paciente, comprensiva franca, objetiva, de mentalidad abierta, dinámica, alegre y optimista.
- Una forma de alcanzar la madurez humana puede ser: manteniéndose a nivel de los asuntos nacionales, es decir conociendo un resumen de las actividades diarias en su país y el extranjero. Averiguar todo cuanto es interesante acerca de la gente que conoce o puede conocer para poder conversar con ellos sobre mas temas, leyendo periódicos, revistas, escuchando programas de radio de importancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

<http://caminoalarealizacionpersonal.blogspot.mx/2012/02/10-principios-seguir-para-mejorar-tus.html>.

<http://www.exitoenfemenino.com/relaciones-interpersonales/>.

<http://www.monografias.com/trabajos88/relaciones-interpersonales-influencia-y-cambio.html>

El poder de las Relaciones Humanas: Joan B. Wallace, Ed. Exi, 1era edición 2005.

<http://www.monografias.com/trabajos11/relum/relum2.shtml>

MODELADO DE LAS OBLIGACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES PARA CREAR PROCESOS ESCALABLES UTILIZANDO BPMN Y BIZAGI.

HAYDEE NANCY ALVARADO ROMERO¹, PABLO DE LA LLAVE MARCIAL², MARTÍN MÁRQUEZ ESPINOZA³

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir el análisis y modelado del proceso de identificación y cumplimiento de las obligaciones laborales de las organizaciones utilizando BPMN y Bizagi, enfatizando su utilidad como medios que sirven a la empresa para enfrentar los retos actuales de supervivencia y competitividad. De igual forma el proyecto coadyuva en el proyecto financiado por Tecnológico Nacional de México a través del Instituto Tecnológico Superior de Alvarado “Creación de un Simulador para la formación de los alumnos de la carrera de Contador Público en los Tecnológicos Descentralizados del TecNM” en el que se desarrolla el contenido de la asignatura Seminario de Contaduría, misma que aporta al perfil del Contador Público la capacidad de diseñar e implementar la creación de una entidad económica, desde el punto de vista financiero, administrativo y fiscal, con apego a las disposiciones vigentes como son; las normas de información financiera, así como las leyes federales, estatales y municipales, de tal manera que se establezca el marco legal pertinente a las características y necesidades de la misma entidad, clasificando los tipos de empresa existentes, también su naturaleza de acuerdo al campo profesional real. En el mismo orden de ideas es importante considerar que lo desarrollado en este proyecto refiere a los aspectos laborales, las cuales el alumno ya identifica y con apoyo de las tecnologías de la información y comunicaciones, se analiza el modelado de esos procesos con el fin de que desde la apertura de la entidad esta muestre eficiencia, facilitando la toma de decisiones y se ponga se apliquen los conocimientos adquiridos durante su carrera.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. haydeenancy@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. dela_llave@yahoo.com.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. mark-es.96@hotmail.com.

Como resultado del análisis del proyecto se busca que las obligaciones laborales de las organizaciones sean identificadas desde la creación del ente económico y los compromisos permanentes que se generan. Una vez identificadas, es posible crear procesos que pueden ser automatizados, pero que previamente deben ser modelados para entenderlos, luego automatizarlos y finalmente medirlos para mejorarlos.

La investigación proporcionará elementos adicionales que permitan identificar la Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), mostrando que es una notación apropiada y hasta imprescindible para una organización, ya sea una incipiente startup o una gran empresa, con el modelado de proceso se está en posibilidad de competir (y sobrevivir) y Crecer (siendo eficiente y escalable). Por otra parte, BIZAGI es una plataforma que permite automatizar de forma inteligente los procesos, BPMN y BIZAGI son necesarios para crear procesos automatizados, escalables, con costos controlables, lo que genera competitividad para la supervivencia y el crecimiento.

Palabras Clave: Modelado, escalable, obligaciones laborales.

ABSTRACT

The present work aims to describe the analysis and modeling of the process of identification and fulfillment of the labor obligations of organizations using BPMN and Bizagi, emphasizing their usefulness as means that serve the company to face current challenges of survival and competitiveness. Similarly, the project contributes to the project financed by Tecnológico Nacional de México through the Instituto Tecnológico Superior de Alvarado "Creation of a Simulator for the training of students of the Public Accountant career in the Decentralized Technological of the TecNM" in which The content of the Accounting Seminar course is developed, which contributes to the profile of the Public Accountant the ability to design and implement the creation of an economic entity, from the financial, administrative and fiscal point of view, in accordance with current provisions such as are; financial information standards, as well as federal, state and municipal laws, in such a way as to establish the relevant legal framework to the characteristics and needs of the same entity,

classifying the existing types of company, also their nature according to the field real professional. In the same vein, it is important to consider that what was developed in this project refers to labor aspects, which the student already identifies and with the support of information and communication technologies, the modeling of these processes is analyzed in order to that since the opening of the entity it shows efficiency, facilitating decision-making and applying the knowledge acquired during its career. As a result of the analysis of the project, it is intended that the labor obligations of the organizations are identified from the creation of the economic entity and the permanent commitments that are generated. Once identified, it is possible to create processes that can be automated, but that must first be modeled to understand them, then automate them and finally measure them to improve them. The research will provide additional elements that allow the identification of the Business Process Management Notation (BPMN), showing that it is an appropriate and even essential notation for an organization, be it an incipient startup or a large company, with the Process modeling is able to compete (and survive) and Grow (being efficient and scalable). On the other hand, BIZAGI is a platform that allows to intelligently automate processes, BPMN and BIZAGI are necessary to create automated, scalable processes, with controllable costs, which generates competitiveness for survival and growth.

Keywords: Modeling, scalable, work obligations.

INTRODUCCIÓN

Hoy día todas las empresas enfrentan retos vitales e importantes, que van desde sobrevivir económicamente, hasta intentar crecer siendo eficiente y escalable, a partir de procesos automatizados y ordenados, con operaciones estandarizadas que impulsen su supervivencia y crecimiento. Entre las diferentes obligaciones que surgen al crear una empresa, ya sea constituido como persona física o moral, se pueden identificar aspectos administrativos, contables, legales, fiscales y laborales, todos en conjunto rigen normativamente la vida del ente económico, desde su creación, permanencia y hasta su liquidación. Los procesos laborales representan las relaciones laborales como el nexo jurídico entre empresa y trabajadores,

recientemente se han producido modificaciones en la Ley Federal del Trabajo, el sistema de Seguridad Social, el INFONAVIT, el INFONACOT, que requieren atención inmediata desde la creación de la empresa y los vínculos que nacen con los trabajadores, la permanencia y hasta la baja de los mismos, se identifican las obligaciones que conllevan estas relaciones, las actividades y los procesos que se generan, lo cual se documenta para su modelado utilizando BPMN y BIZAGI, coadyuvando al proyecto financiado por Tecnológico Nacional de México a través del Instituto Tecnológico Superior de Alvarado denominado “Creación de un Simulador para la formación de los alumnos de la carrera de Contador Público en los Tecnológicos Descentralizados del TecNM” en el que se desarrolla el contenido de la asignatura Seminario de Contaduría.

La asignatura Seminario de Contaduría, aporta al perfil del Contador Público la capacidad de diseñar e implementar la creación de una entidad económica, desde el punto de vista financiero, administrativo y fiscal, con apego a las disposiciones vigentes como son; las normas de información financiera, así como las leyes federales, estatales y municipales, de tal manera que se establezca el marco legal pertinente a las características y necesidades de la misma entidad, clasificando los tipos de empresa existentes, también su naturaleza de acuerdo al campo profesional real. Dentro del contexto de las leyes que generan obligaciones, lo desarrollado en este proyecto refiere a los aspectos laborales, las cuales el alumno ya identifica y con apoyo de las tecnologías de la información y comunicaciones, se analiza el modelado de esos procesos con el fin de que desde la apertura de la entidad esta muestre eficiencia, facilitando la toma de decisiones y se ponga se apliquen los conocimientos adquiridos durante su carrera.

El trabajo tiene como objetivo describir el análisis y modelado del proceso de identificación y cumplimiento de las obligaciones laborales de las organizaciones utilizando BPMN y Bizagi, destacando su utilidad como medios que sirven a las empresas para enfrentar los retos actuales de supervivencia. Las empresas buscan sobrevivir económicamente y de ser posible, crecer siendo eficiente y escalable, partiendo de procesos automatizados y ordenados, con operaciones estandarizadas.

Como resultado del análisis de lo aportado por el proyecto, se busca que las obligaciones laborales de las organizaciones sean identificadas desde la creación del ente económico y los compromisos permanentes que se generan. Una vez identificadas, es posible crear procesos que pueden ser automatizados, pero que previamente deben ser modelados para entenderlos, luego automatizarlos y finalmente medirlos para mejorarlos.

La investigación proporcionará elementos adicionales que permitan identificar la Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), mostrando que es una notación apropiada y hasta imprescindible para una organización, ya sea una incipiente startup o una gran empresa, con el modelado de proceso se está en posibilidad de competir (y sobrevivir) y Crecer (siendo eficiente y escalable). Por otra parte, BIZAGI es una plataforma que permite automatizar de forma inteligente los procesos, BPMN y BIZAGI son necesarios para crear procesos automatizados, escalables, con costos controlables, lo que genera competitividad para la supervivencia y el crecimiento.

MARCO TEÓRICO

Actualmente las relaciones laborales dentro de una organización son la llave para alcanzar las metas de crecimiento. Esto se debe principalmente al vínculo que se crea entre la empresa y sus colaboradores, que al implementarse correctamente fomenta la productividad.

Según la Organización Internacional del Trabajo, las relaciones laborales son un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existen cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones y cambio de una remuneración. (Pérez Chávez & Fol Olguín, 2019)

La Ley Federal del Trabajo regula las modalidades de contratación, los períodos de prueba, los contratos de capacitación inicial y para el trabajo de temporada, con el propósito de atender las circunstancias que privan en el mercado de trabajo. También el régimen de subcontratación de personal, todo regulado para evitar la evasión y elusión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón. En general se analizan las formalidades de la relación de trabajo, los descansos

semanal y obligatorio, las vacaciones, el aguinaldo, el salario y las normas protectoras, la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y generalidades del crédito INFONACOT. Se incluye el análisis del Sistema de Seguridad Social, abundando en los sujetos de aseguramiento, obligación que nace al inscribirse como patrón ante el IMSS, la integración del salario base de cotización considerando los criterios normativos del IMSS y la determinación de las cuotas obrero-patronales, considerando los ausentismos e incapacidades. Como complemento se tratan los deberes que generan las relaciones SAR-AFORE, así como las prestaciones INFONAVIT.

Las obligaciones patronales de las empresas vinculadas a la seguridad social, representan la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales de los trabajadores, indispensables a su dignidad, por lo que los cumplimientos de estas obligaciones son básicos para las empresas.

El derecho al seguro social protege a los miembros más vulnerables de la sociedad, asegurando los bienes y servicios necesarios para vivir dignamente. Este concepto, en México, tiene la finalidad de garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo; así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

El 19 de enero de 1943, se emitió la Ley del Seguro Social, creándose así el Instituto Mexicano del Seguro Social, con la finalidad de garantizar el derecho humano a la salud y la asistencia médica. Así como a la protección de los medios de subsistencia, que garanticen la seguridad del salario, en particular en caso de vejez, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia, y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. México cuenta con varios sistemas de seguridad social, de los cuales destaca el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Cumplir con la seguridad social produce como el mejoramiento en la estructura de las empresas, al reconocer su esfuerzo en cuanto a prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, evitar la rotación de personal y la insatisfacción laboral, contar con trabajadores

comprometidos y con excelente desempeño de sus actividades, lo cual favorece la productividad de las empresas, las empresas pueden crear una buena imagen, a partir de observar una política eficiente en materia de seguridad social.

Una vez que se han destacado conceptos inherentes a las obligaciones laborales de las empresas, es fundamental correlacionar con los temas de la Unidad 1 Creación y organización de una empresa, de la asignatura Seminario de Contaduría, donde la competencia específica es conocer el proceso de creación de una empresa desde su constitución legal hasta el inicio de actividades para llevar un adecuado control interno. Como competencia genérica busca la fomentar la capacidad de análisis y síntesis, solución de Problemas, habilidad para búsqueda de información. Capacidad para trabajar en equipo, habilidad en el uso de tecnologías de información y comunicación, así como la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Para apoyar el alcance de las competencias de la unidad 1, esta parte del proyecto se direcciona los temas relacionados a las obligaciones laborales, analizando los aspectos normativos para crear modelos de procesos de negocios que guíen a la empresa (con el valor agregado que esto genera) y a los alumnos de la carrera de Contador Público en la identificación y calendarización de las obligaciones de un ente económico en el aula y en su desempeño profesional.

Para la creación de modelos de procesos de negocio entendibles y que se puedan compartir de forma eficaz en toda la empresa, y entre la empresa y la Tecnología de la Información (TI), se requiere más que un resumen de formas y símbolos BPMN. Exige una metodología minuciosa para pasar de una página en blanco a un diagrama de proceso completo. También requiere la aplicación consistente de un estilo de modelado, de modo que el significado del modelador quede claro en el diagrama mismo.

El nivel 1, o BPMN descriptivo, utiliza un conjunto de trabajo básico de formas y símbolos para satisfacer las necesidades de los usuarios comerciales que realizan mapeo de procesos.

El nivel 2, o BPMN analítico, está dirigido a arquitectos y analistas de negocios. Aprovecha la expresividad de BPMN para detallar el manejo de eventos y excepciones, clave para analizar y mejorar el desempeño y la calidad del proceso. El nivel 3, o BPMN ejecutable, es completamente nuevo en BPMN 2.0. Aquí, el XML debajo de las formas del diagrama se convierte en un diseño ejecutable que se puede implementar en un motor de proceso para automatizar el proceso. El método y el estilo detallados en el libro alinean estos tres niveles, facilitando la colaboración empresa-TI durante todo el ciclo de vida del proceso. (Silver, BPMN Method and Style, 2009)

El estándar “Notación para la Gestión de Procesos de Negocios”, o BPMN (Business Process Model and Notation), es un lenguaje de diagramas de proceso. En él se describe, a través de una imagen, las etapas de un Proceso de Negocio de principio a fin, es un punto de partida fundamental si quieres documentar un proceso, analizarlo para una posible mejora, o definir requerimientos para una solución tecnológica a un problema de procesos.

BPMN es un estándar abierto de la industria, bajo el auspicio de Object Management Group. No es propiedad de una herramienta o de una empresa de consultoría particular. Lo utilizan una amplia variedad de herramientas y el significado de su diagrama de procesos es independiente a la herramienta utilizada para crearlo. Con BPMN no es necesario utilizar una única herramienta estándar para todos en una organización, ya que todas comparten un lenguaje de modelado común, a diferencia de los diagramas de flujo creados en una herramienta particular como Visio o Powerpoint, el significado de cada forma y símbolo en BPMN es muy preciso y, en principio, independiente de la interpretación personal de quien lo haya dibujado.

BPMN es un lenguaje en común entre personas de negocios y personas de tecnología (TI), y es el primer lenguaje de modelado que logró esto. Cuando se desarrolló BPMN por primera vez, hace unos diez años, las únicas normas de modelado de procesos en ese momento disponibles – diagramas de actividad UML y IDEF, entre otros – eran consideradas “normas de IT”, no aceptadas por el mundo de los negocios. Para quienes estaban en ese mundo, un diagrama de proceso era

un flujo ampliamente utilizado por profesionales de BPM, pero carecía de una definición concisa.

BPMN tomó el aspecto básico de un diagrama de flujo pero añadió la precisión requerida por el área de IT. De hecho, esa precisión resulta suficiente para realizar una automatización de procesos en un BPM Suite (BPMS). El hecho de que el lenguaje visual que utiliza la empresa para describir un proceso sea el mismo que el lenguaje utilizado por los desarrolladores para definir ese proceso en un BPMS ha dado paso a una nueva era de soluciones de Procesos de Negocio. Las empresas y los profesionales IT pueden colaborar estrechamente a lo largo de un ciclo de mejora continua para alcanzar procesos más rápidos y ágiles.

Incluso si la intención no es crear una solución de proceso automatizado en un BPMS, los diagramas BPMN pueden revelar información crítica para documentar el proceso y su posteriormente analizarlo. Los tradicionales diagramas de flujo no logran ese cometido porque no permiten visualizar exactamente cómo el proceso empieza y termina, representar cada instancia del proceso, manejar las excepciones, las interacciones entre el proceso y el cliente, los proveedores de servicios externos y otros procesos. Las reglas de la especificación BPMN no necesitan estos elementos. Sin embargo, el uso de buenas prácticas de modelado, junto a una metodología estructurada, pueden asegurar que se incluyan.

La adopción del modelo BPMN requiere aprender un nuevo vocabulario y normas de diagramación. También nuevas convenciones y metodologías. Pero las ventajas de usar un lenguaje de procesos común son muy grandes, tiene tres formas principales, llamadas nodos de flujo: las actividades (el rectángulo redondeado) que denota una acción en el proceso; las puertas de entrada (el diamante) que denotan una bifurcación condicional; y los eventos (el círculo) que denotan, ya sea al inicio o final de un proceso o subproceso, una señal de que algo pasó. Son sólo tres, mucho menos que en los diagramas de flujo tradicionales. En BPMN, la flecha sólida, llamada flujo de secuencia, debe conectarse en ambos extremos con alguna de estas tres formas.

BPMN simplemente describe la lógica de un proceso, es decir, cómo comienza y finaliza el proceso, y el orden de los pasos. No describe detalles internos de una tarea, sistemas involucrados, etc. Su aplicación es bastante limitada. Hay algunas normas emergentes que con el tiempo serán incluidas a BPMN, pero todavía no son ampliamente adoptadas. Es importante distinguir la información que una herramienta puede incluir, de la información que forma parte de BPMN en sí mismo. El objetivo de BPMN es la comunicación clara de la lógica de un proceso. Un diagrama que no cumpla con las reglas de la especificación probablemente no comunica con claridad. Al igual que cualquier nuevo lenguaje, BPMN requiere de un tiempo de aprendizaje. (Silver, Integrados Procesos y Documentos , 2020)

El modelo y notación de procesos de negocio se ha convertido en el estándar de facto para los diagramas de procesos de negocio. Está destinado a ser utilizado directamente por las partes interesadas que diseñan, gestionan y realizan procesos de negocio, pero al mismo tiempo debe ser lo suficientemente preciso para permitir que los diagramas BPMN se traduzcan en componentes de procesos de software. BPMN tiene una notación similar a un diagrama de flujo fácil de usar que es independiente de cualquier entorno de implementación en particular. (Object Management Group, 2020)

La Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), es una notación apropiada y hasta imprescindible para una organización, ya sea una incipiente startup o una gran empresa, con el modelado de proceso se está en posibilidad de competir (y sobrevivir) y Crecer (siendo eficiente y escalable).

La escalabilidad en el contexto empresarial, describe la capacidad de la empresa para crecer sin verse obstaculizada por los recursos disponibles cuando aumenta la producción. Se debe distinguir los conceptos de Escalado y Crecimiento, el crecimiento se refiere a un aumento en los ingresos, mientras que la escala se refiere al aumento en los ingresos sin aumentar los costos de producción.

La etapa de crecimiento y expansión puede ser crítica para un negocio e incluso amenazar su futuro. La escalabilidad es precisamente la capacidad del negocio para crecer y aumentar sus ingresos sin que ese crecimiento suponga un aumento lineal de los gastos y de la inversión.

La escalabilidad elimina en gran medida los problemas inherentes al crecimiento del negocio. Para vender más, se necesita producir más, eso implica en muchas ocasiones un aumento de la materia prima, la mano de obra, de los gastos de distribución, etc. Lo que hace que muy posiblemente el aumento de ingresos obtenidos por el aumento de ventas se vea compensado con los gastos que acarrea, producir más puede suponer que haya que invertir en más maquinaria o que la vida útil de la que tenemos se acorte, incluso que haya que cambiar a la empresa de ubicación por un lugar más grande. Todo esto podría hacer que el margen de utilidad se minimice e incluso ocurran pérdidas vendiendo más.

Este razonamiento induce a examinar la importancia de la escalabilidad, entendiéndola como la capacidad de rentabilizar el crecimiento y de aumentar la capacidad de generar mayores ingresos sin que se disparen los gastos. Obligadamente se deben buscar modelos de negocio escalables, asegurando el crecimiento para la empresa y garantizando que ese crecimiento se transforme en beneficios.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

El objetivo de la investigación es analizar en esta primera parte del proyecto “Creación de un Simulador para la formación de los alumnos de la carrera de Contador Público en los Tecnológicos Descentralizados del TecNM” las obligaciones laborales de las organizaciones, su identificación desde la creación del ente económico y los compromisos permanentes que se generan. Una vez identificadas, es posible crear procesos que pueden ser automatizados, pero que previamente deben ser modelados para entenderlos, luego automatizarlos y finalmente medirlos para mejorarlos. La investigación proporcionará elementos adicionales que permitan identificar la Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), mostrando que es

una notación apropiada y hasta imprescindible para una empresa de cualquier tamaño, con el modelado de proceso se está en posibilidad de competir (y sobrevivir) y Crecer (siendo eficiente y escalable). Por otra parte, BIZAGI es una plataforma que permite automatizar de forma inteligente los procesos, BPMN y BIZAGI son necesarios para crear procesos automatizados, escalables, con costos controlables, lo que genera competitividad para la supervivencia y el crecimiento.

Esta primera fase del proyecto documenta las obligaciones laborales identificando y clasificando según la normatividad que le da origen, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Se analizan y se relacionan con el contenido de la asignatura Seminario de Contaduría.

Posterior a lo mencionado anteriormente, se crea el modelo de los procesos identificados, utilizando Business Process Model and Notation (BPMN) como el estándar mundial para diagramas de procesos de negocios. De hecho, es un estándar de la OMG. Fue diseñado para ser utilizado directamente por usuarios no técnicos (por ejemplo, analistas del negocio). Pero también por personal de IT (programadores, diseñadores, etc), para automatizar procesos utilizando un motor de procesos BPMN.

HIPÓTESIS

Con la identificación de las obligaciones laborales de las organizaciones, desde la creación del ente económico y los compromisos permanentes que se generan, es posible crear procesos que pueden ser automatizados, pero que previamente deben ser modelados para entenderlos, luego automatizarlos y finalmente medirlos para mejorarlos, esto preparará a la empresa para competir y crecer siendo eficiente y escalable. Es necesario crear procesos automatizados, escalables, con costos controlables, para genera competitividad para la supervivencia y el crecimiento.

El estudio es de alcance correlacional debido a que se realiza la asociación de las variables con el objetivo de conocer el grado de relación o asociación que tienen, a su vez es de alcance explicativo dado que se tiene interés de explicar por qué ocurre

el fenómeno de estudio y en qué condiciones se manifiesta. (Hernández, at al., 2010).

Las fuentes de información consultadas son documentales (artículos, revistas, libros, etc.) y de campo a través de la aplicación de un cuestionario al objeto de estudio o consultas a los portales de las Instituciones que regulan el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas y a Despachos Contables que tratan diariamente y dan cumplimiento a los deberes que implican los aspectos laborales de una empresa. Es de corte transversal dado que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández, at al., 2010)

POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población a estudiar durante esta investigación es de tipo finita, dado que se conoce el número exacto de Instituciones y despachos contables que se consultarán y serán encuestadas. Los cuatro despachos contables objeto de estudio que existen en la zona conurbada Medellín - Boca del Río; teniendo un total de 4 instituciones y 4 despachos contables de acuerdo con datos. La muestra se determinó a través de un muestreo aleatorio simple, teniendo un nivel de confianza del 94% y un margen de error del 6%, lo que da como resultado una muestra de 8.

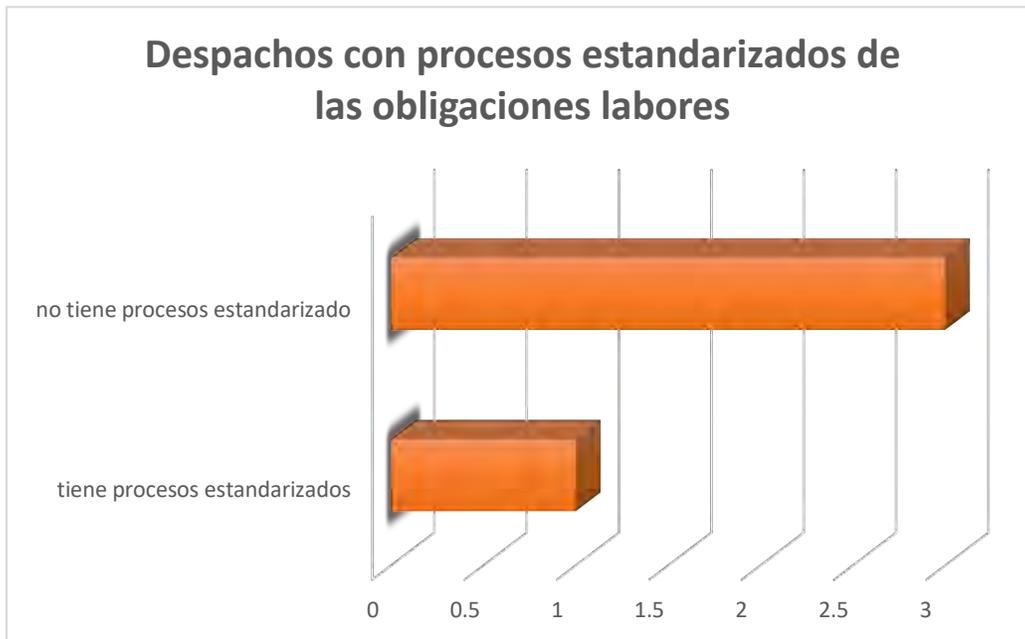
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario aplicado en cuatro despachos de la zona conurbada Medellín-Boca del Río, el cual consta de un total de 10 ítems. Se ocuparon fuentes secundarias como revistas fiscales, libros y páginas web mexicanas como la del Instituto Mexicano del Seguro Social, del INFONAVIT, SAR, INFONACOT.

RESULTADOS PRELIMINARES

A continuación, se presentan los resultados preliminares obtenidos en la aplicación del instrumento en cuatro despachos de la zona conurbada Medellín- Boca del Río y la indagación en los portales de las Instituciones reguladoras del cumplimiento de las obligaciones laborales.

Figura 1 Empresas en que aplican procesos estandarizados para cumplir obligaciones laborales



Elaboración propia a partir de datos extraídos en instrumentos aplicados.

Con la investigación documental y los cuestionarios aplicados en los portales de las Instituciones reguladoras de las obligaciones fiscales y con los despachos que manejan de formas prácticas dichos aspectos, es posible documentar los procesos que esta parte del proyecto abarca, quedando para la segunda parte la conversión de lo analizado al modelado Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), mostrando que es una notación apropiada y hasta imprescindible para una organización y además mostrando a BIZAGI como la plataforma que permite automatizar de forma inteligente los procesos, BPMN y BIZAGI son necesarios para crear procesos automatizados.

El estándar es lo suficientemente flexible para cubrir las necesidades del usuario de negocio y las de personal técnico. Como ejemplo en esta primera parte del proyecto aún se identificarán los procesos de forma simple:

IMSS y la determinación de las cuotas obrero-patronales, considerando los ausentismos e incapacidades. Como complemento se tratan los deberes que generan las relaciones SAR-AFORE, así como las prestaciones INFONAVIT.

Las obligaciones patronales de las empresas vinculadas a la seguridad social, representan la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales de los trabajadores, indispensables a su dignidad, por lo que los cumplimientos de estas obligaciones son básicos para las empresas.

Con los resultados obtenidos y el respectivo análisis se puede concluir en esta primera fase que las obligaciones laborales deben documentarse analizando e identificando de acuerdo a las leyes correspondientes y los portales de internet que cada Institución proporciona. De igual forma se conocen los conceptos básicos de la Notación para Gestión de Procesos de Negocios (BPMN – Business Process Management Notation), mostrando que es una notación apropiada y hasta imprescindible para una organización, se muestra como el modelado de proceso puede apoyar a la empresa a sobrevivir y crecer siendo eficiente y escalable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Object Management Group. (11 de 08 de 2020). Obtenido de <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/About-BPMN/>

Pérez Chávez, J., & Fol Olguín, R. (2019). *Guía práctica laboral y de seguridad social*. Ciudad de México: Tax Editores Unidos, SA de CV.

Silver, B. (2009). *BPMN Method and Style*. Florida, Estados Unidos: Cody-Cassidy Press.

Silver, B. (10 de 08 de 2020). *Integradoc Procesos y Documentos* . Obtenido de <https://www.integradoc.com/bpmn/>

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE TIENDAS LORES SUCURSAL TLALIXCOYAN, VER

FERNANDO FUENTES ARRONIZ¹, FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ FERNÁNDEZ DE LARA,²
CITLALI TAPIA HERNÁNDEZ³

RESUMEN

El presente documento, expone como primera intención evaluar la atención al cliente en las Tiendas Lores sucursal Tlalixcoyan, Ver. a través de una metodología que consta de 3 fases: determinación del método, trabajo de campo y finalmente el análisis de la información, que nos ayudará a poder encontrar los factores clave para poder hacer futuramente el diseño de un plan de mejora del servicio al cliente. Recordemos, que, para poder realizar un diseño de un plan, es necesario conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa. Esta información, será de gran ayuda para poder identificar las áreas de mejora.

Palabras clave: Plan, competencia, cliente, mejora continua, evaluación, servicio al cliente.

ABSTRACT

This document sets out as a first intention to evaluate customer service in Tiendas Lores, branch Tlalixcoyan, Ver. Through a methodology that consists of 3 phases: determination of the method, field work and finally the analysis of the information, which we It will help to find the key factors to be able to make the design of a customer service improvement plan in the future. Let us remember that, in order to design a plan, it is necessary to know the current state of the company. This information will be of great help to identify areas for improvement.

Key words: Plan, competition, customer, continuous improvement, evaluation, customer service.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado ffuentes12320@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado pacocaframa@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado
citlalitapia19.itsav@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980); se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación del mismo (Westbrook, 1987). Desde finales de la década de 1960, los investigadores de marketing y de comportamiento del consumidor han mostrado interés en el concepto de satisfacción (Alvarado Herrera y Beltrán Gallego, 2008), aunque hoy no exista un consenso sobre su definición o su naturaleza (Bigné, Andreu y Gnoth, 2005). Los investigadores más recientes entienden la satisfacción como una respuesta emocional que proviene del juicio cognitivo (Yu y Dean, 2001), y está demostrado que tiene también una influencia positiva directa sobre la intención de los consumidores y su lealtad conductual (Cronin, Brady y Hult, 2000).

Según Casidy (2014), la satisfacción en el área de la educación superior ha sido empleada como una actitud a corto plazo que deriva de una evaluación de la experiencia educativa del estudiante, lo cual coincide con la tendencia actual de la literatura que hace hincapié en la necesidad de considerar el proceso de satisfacción de los consumidores desde una perspectiva global (Wirtz y Bateson, 1999; Bigné et al., 2005).

El propósito de esta investigación es conocer la opinión del cliente respecto a cómo se siente acudiendo a la tienda y verificar fehacientemente si se siente conforme con las instalaciones y el trato prestado en la tienda y una vez recabada esta información, diseñar un plan de acción con miras a poder mejorar aquellas observaciones que existieran.

Hoy las empresas se encuentran con la necesidad de conocer que es en realidad lo que satisface a los clientes y consumidores para poder seguir estando en la preferencia de compra de los productos o servicios que ofrecen, por tal motivo se ven en la necesidad de realizar consultas y demás para tratar de conocer más sobre este gran tema.

ANTECEDENTES

La primera tienda de autoservicio abrió en agosto de 1930 en Jamaica, estado de Nueva York, Estados Unidos. Desde su creación, los supermercados fueron creados a partir de un principio diferente al de los comercios minoristas, según el cual se establece el autoservicio de parte de los clientes, los departamentos están separados para líneas completas de alimentos y productos no-alimenticios, se manejan grandes volúmenes de artículos y, en ocasiones, precios rebajados para productos específicos (Skully, 1998).

El surgimiento de éstos fue posible gracias a algunos avances tecnológicos, tales como la aparición del automóvil y del refrigerador, que hicieron atractiva y rentable su creación. Por un lado, el automóvil hizo posible que los consumidores se desplazaran mayores distancias para acceder a los supermercados y compraran una mayor cantidad de artículos que podían ser transportados gracias a éste. Antes, los individuos se desplazaban unas cuantas calles para visitar las tiendas cercanas a sus domicilios y comprar los artículos que requerían, acción que se repetía frecuentemente a lo largo de los días, puesto que sin un auto para transportar los productos era complejo comprar mucho. Por otro lado, el refrigerador, hizo posible almacenar los productos sin que se descompusieran, por lo que comprar una mayor cantidad de bienes inclusive perecederos era rentable y evitaba tener que visitar las tiendas de conveniencia o especializadas continuamente (Rindermann, Cruz, s.f).

Para el caso específico de México, el primer supermercado abrió sus puertas al público en 1958. La entrada en escena de los supermercados, al igual que lo que ocurrió en otros países, significó una profunda transformación en la venta de este tipo de artículos, los cuales en nuestro país se comercializaban a través de mercados públicos, tianguis (o mercados sobre ruedas), tiendas de conveniencia y tiendas especializadas. En ese momento, empezaron a establecerse en el país unas cuantas cadenas comerciales cuya presencia era notoria sobre todo en las grandes ciudades y en particular en los barrios de clase media y alta, por lo que, durante esos primeros años, se podía decir que satisfacían únicamente las necesidades de la población que habitaba en las áreas mencionadas (Bruce W. ,2006).

Fue hasta finales de los ochenta y la década de los noventa cuando se dieron las condiciones tanto económicas, como políticas y sociales, para que los supermercados se expandieran con dinamismo y se consolidaran tal y como los conocemos hoy en día. En el caso mexicano y en muchos de los países en desarrollo latinoamericanos, fue en ese momento cuando se llevaron a cabo procesos de liberalización económica que permitieron la entrada tanto de capitales como de inversión extranjera, lo que fomentó la entrada de cadenas comerciales norteamericanas sobre todo pero también europeas, que poco a poco se fueron estableciendo en los países primero mediante la alianza con cadenas comerciales locales y después, a través de la compra de éstas. Junto con este cambio, jugó también un papel importante el proceso de urbanización y construcción de infraestructura y carreteras que conectaron a las ciudades pequeñas y a las capitales lo que redujo los costos y amplió las posibilidades para que dichas cadenas comerciales se establecieran en las primeras; la feminización del mercado laboral lo que incrementó los ingresos de las familias lo que les permitió acceder a bienes durables (como el automóvil y el refrigerador) y en consecuencia hizo atractivo recurrir a las cadenas comerciales para comprar los artículos de uso cotidiano, y también hizo que las mujeres tuvieran menos tiempo libre para dedicarlo a la compra de artículos y alimentos, y requirieran de espacios donde adquirir todo de una sola vez. Estos cambios promovieron la descentralización de los supermercados, por un lado, se hicieron presentes en ciudades ya no sólo medianas y grandes, sino también pequeñas; y por otro lado, dejaron estar enfocados solamente en las zonas y necesidades de la población de clase media y alta, para establecerse en áreas menos privilegiadas desde el punto de vista económico (Ibid, s.f.).

Con el paso de los años, se produjo una nueva transformación caracterizada por la concentración desde el punto de vista de la marca y del origen de los capitales, de los supermercados. En el caso mexicano, éstos concentran el 45% de la venta de perecederos, de ellos tan sólo cinco cadenas comerciales controlan el 80% del mercado. Todas ellas pueden ser consideradas transnacionales, puesto que el

capital extranjero que hay en ellas representa entre el 75% y el 90% (Reardon, Thomas; Berdegué, Julio A., 2002).

Además, en 1969 se creó un nuevo formato comercial: (Barrera, 2010) los centros comerciales, donde estarían presentes una o unas cuantas tiendas departamentales, de autoservicio (en el 75% de ellos) y/o cines (en el 53% de ellos), todos ellos conocidos como “tiendas ancla”, compartiendo el espacio con tiendas más pequeñas que ofrecen una gran diversidad de productos. Los centros comerciales son desarrollados, en ocasiones por las tiendas departamentales y de autoservicio, bajo la filosofía de “One Stop Shopping”, es decir, encontrar en un mismo lugar una diversidad de productos con el objetivo de hacer un uso más eficiente del tiempo (Reardon, 2007).

Al igual que en el caso de las tiendas de autoservicio, algunos factores han determinado en los últimos años el crecimiento de las tiendas departamentales y centros comerciales a lo largo de nuestro país. Entre ellos se encuentran la urbanización que ha favorecido el surgimiento de ciudades de mediano y gran tamaño con suficiente población para hacer atractivo el establecimiento de un centro comercial donde estarán presentes una o más tiendas departamentales y/o de autoservicio; mayores fuentes de capital que promueven tanto el surgimiento como el crecimiento de tiendas de este tipo; incremento del ingreso familiar derivado no sólo de la estabilidad económica de los años recientes en el país sino también de la incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que permite a las familias acceder al tipo de productos ofrecidos en estos establecimientos (Rodríguez Barrera, s.f.).

Por otro lado, es importante conocer la competencia y sobre todo el conocer que es lo que han implementado las demás empresas para poder mejorar el servicio al cliente y que es lo que les ha funcionado y que es lo que no, desgraciadamente. Ha habido clientes inconformes con el mal trato que en algún momento han recibido por parte de los trabajadores. En pláticas previas con el gerente de la sucursal, a groso modo, no sabe de qué forma poder mejorar la atención del servicio al cliente. Con ello se pretende diseñar un plan de acción y con ello puedan mejorar y ofrecer un mejor servicio.

JUSTIFICACIÓN

Si el servicio al cliente es entendido como la atención que se ofrece en una institución para darle un plus a los productos que se comercializan, su importancia de radicar en brindar un buen servicio o atención al cliente considera los siguientes aspectos:

1. La competencia es cada vez mayor, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
2. Los competidores cada vez más se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace buscar una diferenciación.
3. Los clientes son cada vez más exigentes, buscan una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.
4. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.
5. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos y es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Por todas estas razones, hoy en día se hace casi obligatoria la práctica de brindar un buen servicio o atención al cliente (Lida Zoraida Jiménez Calixto, 2012).

En los últimos 2 trimestres del año, la empresa Tiendas Lorens en la sucursal de Tlalixcoyan, Veracruz, se ha visto afectada en la reducción de visitas de clientes en un 35% debido a el ingreso de tiendas de cadenas comerciales en la zona. Al ser franquicia, su modelo operativo cuenta con procedimientos establecidos en el manejo del cliente, por lo que es emergente diseñar un plan de mejora de atención al cliente, para poder atraer a los clientes potenciales y hacerse distinguir por su calidez humana.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la satisfacción al cliente por medio de una lista de comprobación, para poder identificar las áreas de mejora de Tiendas Lorens sucursal Tlalixcoyan, Ver.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseño del instrumento de evaluación, para la recolección de información.
- Implementación de la evaluación.
- Recolección de la información.
- Análisis de los resultados obtenidos.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación de método cualitativo y la técnica de observación mystery shopper, con 4 indicadores de análisis del servicio al cliente centrados en la eficiencia del vendedor la situación actual que prevalece en la tienda.

PROCESO METODOLÓGICO

En la actualidad es importante para cualquier empresa ofrecer un buen servicio al cliente, sin olvidar tomar en cuenta el producto o servicio a comercializar, ya que esto determina en gran parte el éxito de esta. Para establecer las acciones a seguir es necesario identificar y seguir una estrategia para ofertar el servicio, de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa, considerando que cada una de ellas se diferencia porque está dirigida a un segmento o nicho específico y se debe de dar el servicio, cada cliente es único por lo que cada servicio tiene que ser personalizado. Hoy en día se les trata a los clientes por igual sin importar su frecuencia y cantidades de consumo. Por lo que es importante observar la forma en que se proporciona el servicio, pero más aún evaluar el cómo se realiza (Lida Zoraida Jiménez Calixto, 2012).

Derivado de lo anteriormente expuesto, es que surge la necesidad de presentar un diseño de evaluación de atención al cliente dirigido a Tiendas Lorens en su sucursal Tlalixcoyan, Ver. Para el desarrollo de la evaluación, se llevó a cabo en tres fases:

Fase 1. Determinación del método

Por lo que a través del método cualitativo y la técnica de observación (mystery shopper), y utilizando como instrumento una lista de comprobación (ver anexo1), con 4 indicadores de análisis del servicio al cliente centrados en la eficiencia del

vendedor se analizó de forma general la situación de la empresa Tiendas Lores sucursal Tlalixcoyan, Ver.

Fase 2. Trabajo de campo

Para realizar este estudio, era necesario conocer la muestra poblacional que se tenía que estudiar, por lo que se tomó la decisión primeramente de realizar un estudio durante 2 semanas para conocer el promedio de visitas diarias que tiene la sucursal. El promedio de visitas de la sucursal es de 623 visitas por día.

Para conocer el tamaño de la muestra se realizó la siguiente operación:

$$n_o = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

Z= nivel de confianza 95%

p q = la varianza de la proporción

e = error máximo permitido

Datos:

N = 623

z = 1.96

e = 0.03

p = 0.5

q = 0.5

$$n_o = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.03)^2} = 1067$$

Sin embargo, como se conoce el tamaño de la población, se debe de realizar un ajuste:

$$n' = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

Donde:

N = tamaño de la población.

$$n' = \frac{1067}{1 + \left(\frac{1067 - 1}{623}\right)} = 393.58 = 394$$

El estudio se llevó a cabo con una muestra de 394 personas diarias durante el periodo de una semana.

Fase 3. Análisis de la información

La información de las encuestas realizadas fueron capturadas en el programa Excel y los resultados fueron los siguientes:

RESULTADOS

Tablas de la encuesta aplicada y los resultados

Tabla 1. Apariencia del personal

Apariencia del personal		
	Si	No
1. Porta el uniforme de forma correcta y el gafete de identificación	72%	28%

Como se puede observar, existe un porcentaje alto en la imagen y/o apariencia del personal, por lo que se considera que existe un área de oportunidad.

Tabla 2. Labor de ventas

Labor de ventas		
	Si	No
2. Saludo al llegar o entablar una conversación	85%	15%
3. Pregunta el propósito de la visita.	45%	55%
4. Orienta adecuadamente acerca de qué comprar.	62%	38%
5. Menciona los beneficios del producto solicitado.	3%	97%
6. Sugiere alguna promoción o producto adicional.	92%	8%
7. Tono de voz amable.	98%	2%
8. Agradece la visita y/o otorga una despedida, aunque no se finalice la venta	67%	33%

Dentro del apartado de la labor de ventas, se visualiza que hay aún más área de oportunidad que en otros apartados, los resultados son muy variantes, por lo que es un área urgente en el que habrá que poner atención.

Tabla 3. Tiempo y atención en general

Tiempo y atención en general		
9. Tiempos de espera hasta el primer contacto	1 - 78%	1. Inmediato
	2 - 22%	2. Menos de un minuto
10. Tiempo desde que se solicita un producto hasta recibirlo después de pagar.	1 - 45%	3. 1 - 3 min
	2 - 35%	4. 3 - 5 min
	3 - 20%	
12. ¿Cuántas personas están atendiendo?	8 - 83%	7 - 17%
13. Atención general	4 - 77%	1.MM 2.M
	5 - 23%	3.R 4.B
		5.MB

Se puede observar que la satisfacción que tiene el cliente es buena, el personal que está atendiendo es suficiente para la cantidad de personas que entran periódicamente a la tienda, sin embargo, habrá que analizar a más detalle la atención general para poder elevar este indicador y se obtenga un mejor resultado.

Tabla 4. Instalaciones

Instalaciones		
14. Los productos se encuentran en su lugar y en orden.	Si	No
	96%	4%
15. Los productos y muebles se encuentran con polvo.	Si	No
	3%	97%
16. Todos los productos tienen precio.	Si	No
	100%	0%
17. Existen huecos por falta de mercancía en los muebles de exhibición.	Si	No
	2%	98%
18. La limpieza en general de la tienda es buena.	Si	No
	100%	0%

En términos generales se puede observar que de todos los apartados las instalaciones con las que cuenta actualmente la tienda son aptas y de satisfacción a los clientes, sin embargo, aun se puede mejorar en algunos aspectos

CONCLUSIONES

De manera general se puede concluir, que existen algunas áreas de oportunidad en la cual se puede mejorar la atención al cliente en la tienda, a pensar de que los trabajadores argumenten y piensen que los clientes se encuentran 100% satisfechos con la atención al cliente ofrecida, en los resultados se puede observar que no existe esa satisfacción al 100%.

Cabe mencionar que dentro de los resultados existen apartados que muestran el 100% de satisfacción al cliente, como es la limpieza del lugar y es algo que se debe de reconocer, sin embargo, siempre habrá algo que mejorar, a pesar de que se tenga controlado el proceso. Este es parte de la mejora continua de una empresa, que busca nuevos retos y busca posicionarse como la numero uno en la región.

Es importante mencionar que, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar.

Una vez teniendo estos resultados, se puede pasar a realizar un diseño de mejora continua identificando los indicadores que se desean elevar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Oliver, Richard L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 17(4), 460
- Westbrook, Robert A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258.
- Alvarado Herrera, Alejandro y Beltrán Gallego, Saray. (2008). Efectos de la satisfacción emocional y evaluativa de los espectadores deportivos sobre sus intenciones de asistir y recomendar. *Innovar*, 18(32), 75–86.
- Bigné, J. Enrique, Andreu, Luisa y Gnoth, Juergen. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833–844. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.006>
- Yu, Yi-Ting y Dean, Alison. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3/4), 234–250.
- Cronin, J. Joseph, Brady, Michael K., Hult, G. y Tomas, M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Casidy, Riza. (2014). Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: Evidence from the higher education sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(2), 142–161.
- Wirtz, Jochen y Bateson, John E. G. (1999). Consumer satisfaction with services: Integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44(1), 55–66. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00178-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00178-1)
- Skully, David, et.al. (August 1998), “Mexican Supermarkets Spur New Produce Distribution System”, in: *USDA, Agricultural Outlook*, Ago-253, p. 14.
- Schwentenius Rindermann, Rita; Gómez Cruz, Manuel Ángel, Supermercados en México: Evolución y Tendencias, [enhttp://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=834](http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=834)
- Traill, Bruce W. (2006): *The Rapid Rise of Supermarkets?*, *Development Policy Review*, Blackwell Publishing, 24 (2), p. 163.
- Reardon, Thomas; Berdegué, Julio A. (2002): *The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development*, *Development Policy Review*, Blackwell Publishers, Oxford, 20 (4), pp. 377-378.

Rodríguez Barrera, Juan Ignacio (2010): Retail Development Surges in Mexico: The Current Situation and Growth Prospects, Retail Property Insights, International Council of Shopping Centers, Vol. 17, No. 3, p. 7

Reardon (2007), op.cit., p. 50

Rodríguez Barrera, ibid. (s.f.).

Lida Zoraida Jiménez Calixto, E. O. (3, 4, 5 de Octubre de 2012). Modelo de evaluación de servicio al cliente para las pymes. D.F., México, México.

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (607-8617)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 200
Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato PDF 6 MB
Fecha de aparición 27/11/2020
ISBN 978-607-8617-77-7

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN CAPITAL HUMANO CASOS Y APLICACIONES

COORDINADORES

Iván González Lazalde, José Trinidad Martínez Reyna, María Quetzalcihuatl Galván Ismael.

AUTORES

Andrés Figueroa Leal, Anselmo Lara Morales, Beatriz Goytia Acevedo, Carlos Alberto Castillo Salas, Carolina Sac Nicté Méndez González, César Augusto Severino Parra, Citlali Tapia Hernández, Clara Yaneth Arroyo Prado, Claritsa Rodríguez Posadas, Doreidy Melgarejo Galindo, Esmeralda Cuervo del Ángel, Fabiola Leyva Picazzo, Facundo Enrique Pacheco Rojas, Fernando Fuentes Arroniz, Francisco Javier González Fernández de Lara, Gabriel Arturo Soto Ojeda, Geovanni Quintana Uribe, Haydee Nancy Alvarado Romero, Hortensia Eliseo Dantes, Iván de Jesús Ceballos Grajales, Iván González Lazalde, Iván Montes Nogueira, Jazmín Balderrabano Briones, Jeanette Karina López Alanís, Jerson Müller Tejeda, José Luis Latournerie Reyes, José Trinidad Martínez Reyna, Liliana Amador Angón, Liliana Cabañas García, Linda Priscila Pedraza Carranza, Loida Melgarejo Galindo, Luis Alejandro Gazca Herrera, María del Rocio Acevedo Serrano, María del Socorro Cruz Rivera, María Guadalupe Trujillo Espinoza, María Isabel García Marín, María Quetzalcihuatl Galván Ismael, María Teresa Lugardo Bravo, Martín Márquez Espinoza, Mayté Rodríguez Cisneros, Mónica Karina González Rosa, Montserrat Acosta Cadenas, Pablo de la Llave Marcial, Perla Natalí Ortiz Peñaloza, Rafael Rodríguez Córdova, Reyna Chávez Rodríguez, Rosalía Janeth Castro Lara.



ISBN: 978-607-8617-77-7

