

ISBN: 978-607-5893-02-0

GESTIÓN INNOVADORA

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL SIGLO XXI

COORDINADORES.

JOSE SATSUMI LOPEZ MORALES, VICTOR HUGO BERDÓN CARRASCO, VIOLETA
MARIANA LOEZA DELOYA, MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO,
GUADALUPE PÉREZ CERVANTES, MARCO ANTONIO DÍAZ RAMOS



Xalapa, Veracruz. México a 21 de noviembre de 2023

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del COMITÉ CIENTÍFICO de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ y del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico, se dictamina que la obra **"Gestión innovadora. Estrategias administrativas para el siglo XXI"** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 21 de noviembre de 2023

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial N° 978-607-5893 otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro "Gestión innovadora. Estrategias administrativas para el siglo XXI" registrado con el ISBN 978-607-5893-02-0 fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 21 de noviembre de 2023 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado los Comités Editorial y Científico de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ y del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en Editorial RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI), los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran. La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página <http://www.redibai-myd.org>

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

GESTIÓN INNOVADORA.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL SIGLO XXI

COORDINADORES

JOSE SATSUMI LOPEZ MORALES, VICTOR HUGO BERDÓN CARRASCO, VIOLETA MARIANA LOEZA DELOYA, MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO, GUADALUPE PÉREZ CERVANTES, MARCO ANTONIO DÍAZ RAMOS

AUTORES

ALICIA VALDÉS HERNÁNDEZ, ANABEL GALVÁN SARABIA, ANTONIO HUERTA ESTEVEZ, ARTURO MORA MATUS, AXEL EDUARDO PÉREZ MONTIEL, CARLA CASTÁN GUTIÉRREZ, CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS, CARLOS REYES GUTIÉRREZ, CLAUDIA GUADALUPE ZARRABAL GUTIERREZ, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ELENA AGUILAR CANSECO, ELSA ELENA CORONA MAYORAL, EMILIO HUGO MORALES AVENDAÑO, ERIC MANUEL RAMOS NERI, GITZEH ROSAS DURÁN, HEIDY LEÓN VÁSQUEZ, ISABEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, ITZEL PÉREZ RONZÓN, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, JERSON MÜLLER TEJEDA, JESÚS JAVIER SAUCEDO CISNEROS, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA, JOSÉ CRUZ MARTÍNEZ VAZQUEZ, JOSÉ SATSUMI LÓPEZ MORALES, KAREN DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ, KARLA GABRIELA PERALTA MADRIGAL, LILIAN GISEL CONTRERAS MORALES, LUCERO BARRADAS ÁVILA , MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS, MARÍA DE LOS ANGELES CAMACHO MORALES, MARÍA DE LOS ÁNGELES CARDONA CORTÉS, MARÍA DEL PILAR ENRÍQUEZ GÓMEZ, MARIA ISABEL SOSA, MARTHA BIBIANA ARRIAGA LÓPEZ, MITZY MARTÍNEZ BERISTÁIN, NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO, NORMA EDITH PERALTA VÁZQUEZ, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO, RAIN ROJAS MOLINA, RAÚL DE LA FUENTE IZAGUIRRE, SABELIA JUÁREZ NIEMBRO, SONIA BAEZ LAGUNES, VERÓNICA ROMO LOPEZ, VÍCTOR AGUILAR PIZARRO



ISBN: 978-607-5893-02-0



GESTIÓN INNOVADORA.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL SIGLO XXI

COORDINADORES

JOSE SATSUMI LOPEZ MORALES, VICTOR HUGO BERDÓN CARRASCO, VIOLETA MARIANA LOEZA DELOYA, MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO, GUADALUPE PÉREZ CERVANTES, MARCO ANTONIO DÍAZ RAMOS

AUTORES

ALICIA VALDÉS HERNÁNDEZ, ANABEL GALVÁN SARABIA, ANTONIO HUERTA ESTEVEZ, ARTURO MORA MATUS, AXEL EDUARDO PÉREZ MONTIEL, CARLA CASTÁN GUTIÉRREZ, CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS, CARLOS REYES GUTIÉRREZ, CLAUDIA GUADALUPE ZARRABAL GUTIERREZ, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ELENA AGUILAR CANSECO, ELSA ELENA CORONA MAYORAL, EMILIO HUGO MORALES AVENDAÑO, ERIC MANUEL RAMOS NERI, GITZEH ROSAS DURÁN, HEIDY LEÓN VÁSQUEZ, ISABEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, ITZEL PÉREZ RONZÓN, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, JERSON MÜLLER TEJEDA, JESÚS JAVIER SAUCEDO CISNEROS, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA, JOSÉ CRUZ MARTÍNEZ VAZQUEZ, JOSÉ SATSUMI LÓPEZ MORALES, KAREN DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ, KARLA GABRIELA PERALTA MADRIGAL, LILIAN GISEL CONTRERAS MORALES, LUCERO BARRADAS ÁVILA, MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS, MARÍA DE LOS ANGELES CAMACHO MORALES, MARÍA DE LOS ÁNGELES CARDONA CORTÉS, MARÍA DEL PILAR ENRÍQUEZ GÓMEZ, MARIA ISABEL SOSA, MARTHA BIBIANA ARRIAGA LÓPEZ, MITZY MARTÍNEZ BERISTÁIN, NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO, NORMA EDITH PERALTA VÁZQUEZ, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO, RAIN ROJAS MOLINA, RAÚL DE LA FUENTE IZAGUIRRE, SABELIA JUÁREZ NIEMBRO, SONIA BAEZ LAGUNES, VERÓNICA ROMO LOPEZ, VÍCTOR AGUILAR PIZARRO

EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2023



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

ISBN: 978-607-5893-02-0



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 12 MB
Fecha de aparición 21/11/2023
ISBN 978-607-5893-02-0

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: OPERATIVOS-CHECADORES

ERIC MANUEL RAMOS NERI, MARÍA DE LOS ÁNGELES CARDONA CORTÉS, AXEL EDUARDO PÉREZ MONTIEL

3

MANUAL DE OPERACIONES DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CSC

CAPACITACION MEXICO

LILIAN GISEL CONTRERAS MORALES

22

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN EL ÁREA CONURBADA VERACRUZ-BOCA DEL RÍO

MARIA ISABEL SOSA, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO, SONIA BÁEZ LAGUNES

31

ANÁLISIS COMPARATIVO INICIAL DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO, MICROECONÓMICO Y MACROECONÓMICO DE LA GESTIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO DE ENERGÍAS CONVENCIONALES RESPECTO A LAS ENERGÍAS ALTERNAS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA AGENDA 2030 DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU.

EMILIO HUGO MORALES AVENDAÑO, JESÚS JAVIER SAUCEDO CISNEROS, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO

45

ADMINISTRACIÓN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO DE ATENCIÓN COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

KAREN DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ, NORMA EDITH PERALTA VÁZQUEZ, MARÍA DE LOS ANGELES CAMACHO MORALES

56

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UNA MICROEMPRESA DEL MUNICIPIO DE ÚRSULO GALVÁN

MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS, VERÓNICA ROMO LOPEZ, JOSÉ CRUZ MARTÍNEZ VAZQUEZ, GITZEH ROSAS DURÁN

69

MODELADO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA EN UNA ENTIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MITZY MARTÍNEZ BERISTÁIN, RAIN ROJAS MOLINA, SABELIA JUÁREZ NIEMBRO

86

NEGOCIOS INTERNACIONALES Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: ANÁLISIS DE SU RELACIÓN

JOSÉ SATSUMI LÓPEZ MORALES, ANTONIO HUERTA ESTEVEZ, CLAUDIA GUADALUPE ZARRABAL GUTIERREZ

107

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL; LA MANCHA EN MOVIMIENTO

S. S. S.

CARLOS REYES GUTIÉRREZ, ARTURO MORA MATUS, ERIC MANUEL RAMOS NERI
124

ANÁLISIS DE CONTROL DE INVENTARIO APLICADO A LA EMPRESA FORRAJERA

ALBAGRAN S. A. DE C. V.

HEIDY LEÓN VÁSQUEZ, ITZEL RONZÓN PÉREZ, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA
140

**LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS RELACIONADAS CON LOS
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

VÍCTOR AGUILAR PIZARRO, MARÍA DEL PILAR ENRÍQUEZ GÓMEZ, ELENA AGUILAR CANSECO
155

**EL NIVEL DE INGRESO COMO FACTOR DE DEMANDA DEL CONSUMIDOR DE
CIUDAD CARDEL, VERACRUZ**

JERSON MÜLLER TEJEDA, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, LUCERO BARRADAS ÁVILA
176

**PLANEACIÓN DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

ALICIA VALDÉS HERNÁNDEZ, MARTHA BIBIANA ARRIAGA LÓPEZ, ISABEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ
186

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL CONTROL Y
SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE LAS TUTORÍAS DEL DEPARTAMENTO DE
SISTEMAS Y COMPUTACIÓN EN EL TECNOLÓGICO DE
VERACRUZ**

NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO, KARLA GABRIELA PERALTA MADRIGAL, ELSA ELENA CORONA
MAYORAL
200

**PERSPECTIVA ACTUAL DE LAS NORMATIVAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN
MÉXICO**

ANABEL GALVÁN SARABIA, CARLOS CASTILLO SALAS, IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES, RAÚL DE LA
FUENTE IZAGUIRRE
220

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO EN
EMPRESAS DEL ESTADO DE VERACRUZ**

CARLA CASTÁN GUTIÉRREZ, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO, SONIA BÁEZ LAGUNES
237

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: OPERATIVOS- CHECADORES

ERIC MANUEL RAMOS NERI¹, MARÍA DE LOS ÁNGELES CARDONA CORTÉS², AXEL EDUARDO PÉREZ
MONTIEL³

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo, analítico y propositivo, el cual enfoca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones en el diseño y formulación de los manuales administrativos y de procedimientos, a través de la interpretación en sus definiciones, características y las pautas para su correcta elaboración.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron dos métodos para la obtención de datos, los cuales son el enfoque cuantitativo (encuesta) y el enfoque cualitativo (FODA), el primer enfoque se utiliza en base a la medición numérica y el análisis estadístico, el segundo es para la recolección de datos sin medición numérica, basándose en un proceso de interpretación.

Un manual de procedimientos es un documento que describe de manera detallada y pormenorizadamente, los pasos y/o etapas necesarios para realizar diferentes actividades, tareas u operaciones dentro de una organización, garantizando la uniformidad y eficiencia en los procesos.

Cada procedimiento y operación que realice un operativo-cheCADOR en la organización, se realizará de manera detallada, de manera clara, precisa y concisa para la comprensión de los colaboradores, con el objetivo de establecer un estándar de calidad y el maximizar la eficiencia en el desempeño de dicho procedimiento, dando cumplimiento a los objetivos organizacionales, es importante mantener una constante actualización y realizar revisiones periódicas.

¹ Universidad Veracruzana. erramos@uv.mx

² Universidad Veracruzana. acardona@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. zs19009212@estudiantes.uv.mx

ABSTRACT

The present research work is a descriptive, analytical and propositional study, which focuses on the importance and need that organizations have in the design and formulation of administrative and procedural manuals, through the interpretation of their definitions, characteristics and the guidelines for its correct preparation.

For the development of the proposal, two methods were used to obtain data, which are the quantitative approach (survey) and the qualitative approach (SWOT), the first approach is used based on numerical measurement and statistical analysis, the Second is for data collection without numerical measurement, based on a process of interpretation.

A procedures manual is a document that describes in detail and in detail the steps and/or stages necessary to carry out different activities, tasks or operations within an organization, guaranteeing uniformity and efficiency in the processes.

Each procedure and operation carried out by an operational-checker in the organization will be carried out in detail, in a clear, precise and concise manner for the understanding of collaborators, with the objective of establishing a quality standard and maximizing efficiency in the performance of said procedure, complying with organizational objectives, it is important to maintain constant updating and carry out periodic reviews.

INTRODUCCIÓN

La logística implica la administración del procesamiento de pedidos, inventarios, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaclado, todo esto integrado mediante la red empresarial. La meta logística es apoyar los requerimientos operativos de adquisiciones, la fabricación y el abastecimiento del cliente. El reto dentro de una empresa es coordinar la capacidad funcional en una operación integrada que se concentre en atender a los clientes.

La logística se enfoca en la responsabilidad de diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico del inventario al costo total más bajo; esto significa que los activos financieros y humanos

comprometidos con la logística deben mantenerse absolutamente al mínimo. También es necesario mantener al mínimo posible los gastos operativos.

La logística añade valor al proceso de la cadena de suministros cuando el inventario se posiciona estratégicamente para lograr ventas. La importancia surge de comprender la manera como algunas empresas emplean la capacidad logística para conseguir una ventaja competitiva.

Si una empresa no satisface con regularidad los requerimientos de tiempo y lugar, no tiene nada que vender. Para que una cadena de suministros materialice el beneficio estratégico máximo de la logística, debe integrarse el rango completo del trabajo funcional. Las decisiones en un área funcional afectarán el costo de todas las demás. Las áreas del trabajo logístico que se interrelacionan son:

- 1) procesamiento de pedidos,
- 2) inventarios,
- 3) transporte,
- 4) almacenamiento, manejo de materiales y empaçado, y,
- 5) la red de distribución.

Las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones. (Bowersox, 2005:22)⁴

Lo anterior nos lleva a la pregunta de investigación; ¿Qué características debe tener un manual de procedimientos para disminuir los errores y mejorar el desempeño laboral de los operativos- checadores?

Por las características del problema de investigación y objetivo del trabajo, el cual es diseñar un manual de procedimientos para disminuir los errores y mejorar el desempeño laboral de los operativos-checadores; el enfoque de investigación que se utilizó fue cualitativo, y con el fin de comprobar la problemática del objeto de

⁴ BOWERSOX Donald J.– CLOSS David J.– COOPER M. Bixby, Administración y logística en la cadena de suministros, Segunda edición, Mc Graw Hill, México, 2005, p. 22

estudio se desarrollaron técnicas de investigación para obtener información de los procesos que se ejecutan en este departamento y evidenciar sus posibles errores. Por tanto, las técnicas de recolección de información empleadas fueron las siguientes:

- Entrevista al jefe del departamento de operativos-cheCADORES.
- Observación directa a los colaboradores del área.
- Encuestas a los colaboradores del departamento de operativos-cheCADORES.

Cuando hablamos de comercio exterior, las empresas buscan exportar sus bienes con empresas maniobristas que ofrezcan un manejo de su carga completo, asegurando el bienestar de esta y que los procesos de carga/descarga serán realizados lo más eficiente posible.

Hoy en día existen múltiples organizaciones con el mismo giro, generando competencia y; a su vez, aumentando la exigencia laboral, cada empresa busca ofrecer un servicio perfecto, superior al de su competencia. Por esta razón, para una empresa dedicada al manejo de carga a granel de importación, es muy importante el ofrecer un servicio a la altura de sus competidores o superior al de estos, buscando ofrecer la seguridad a sus clientes de que su carga será manejada correctamente. Esto no se puede lograr sin un manual de procedimientos que detalle cómo se tiene que realizar correctamente una operación.

Los colaboradores de la empresa necesitan un proceso establecido para cada situación donde puedan apoyarse en caso de duda de la realización de un procedimiento, igual en cuyos casos no se sepa realizar un procedimiento (ya sea porque la operación realizada tenga un mínimo de posibilidad de ocurrir, el colaborador sea nuevo o simplemente es la primera vez que ocurre esa operación).

MARCO TEÓRICO

Según Graham Kellogg (2009) “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Palma (2009) al describir "Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación". Los manuales de procedimientos establecen cómo se debe realizar determinada actividad con el objeto de obtener los más óptimos resultados.⁵

El contenido de un manual de procedimiento puede ser variado principalmente por el giro de la actividad a desarrollar, pero todos estos deberán mantener una estructura en la que deberán incluir al menos los siguientes puntos.

1. Introducción.
2. Objetivo del manual.
3. Organigrama.
4. Graficas.
 - a. Diagramas de Flujo.
5. Formas.
6. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:
 - a. Planeación.
 - b. Comunicaciones.
 - c. Control.
 - d. Desarrollo del personal.

Conformación de un manual

A) Identificación

⁵ Palma, J. (2009). Manual de procedimiento. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/29737?page=8>.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

B) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

H) Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

J) Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. Se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

L) Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

M) Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

N) Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.

O) Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar un estudio preliminar

P) Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.(Vivanco, 2017)⁶

⁶ Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

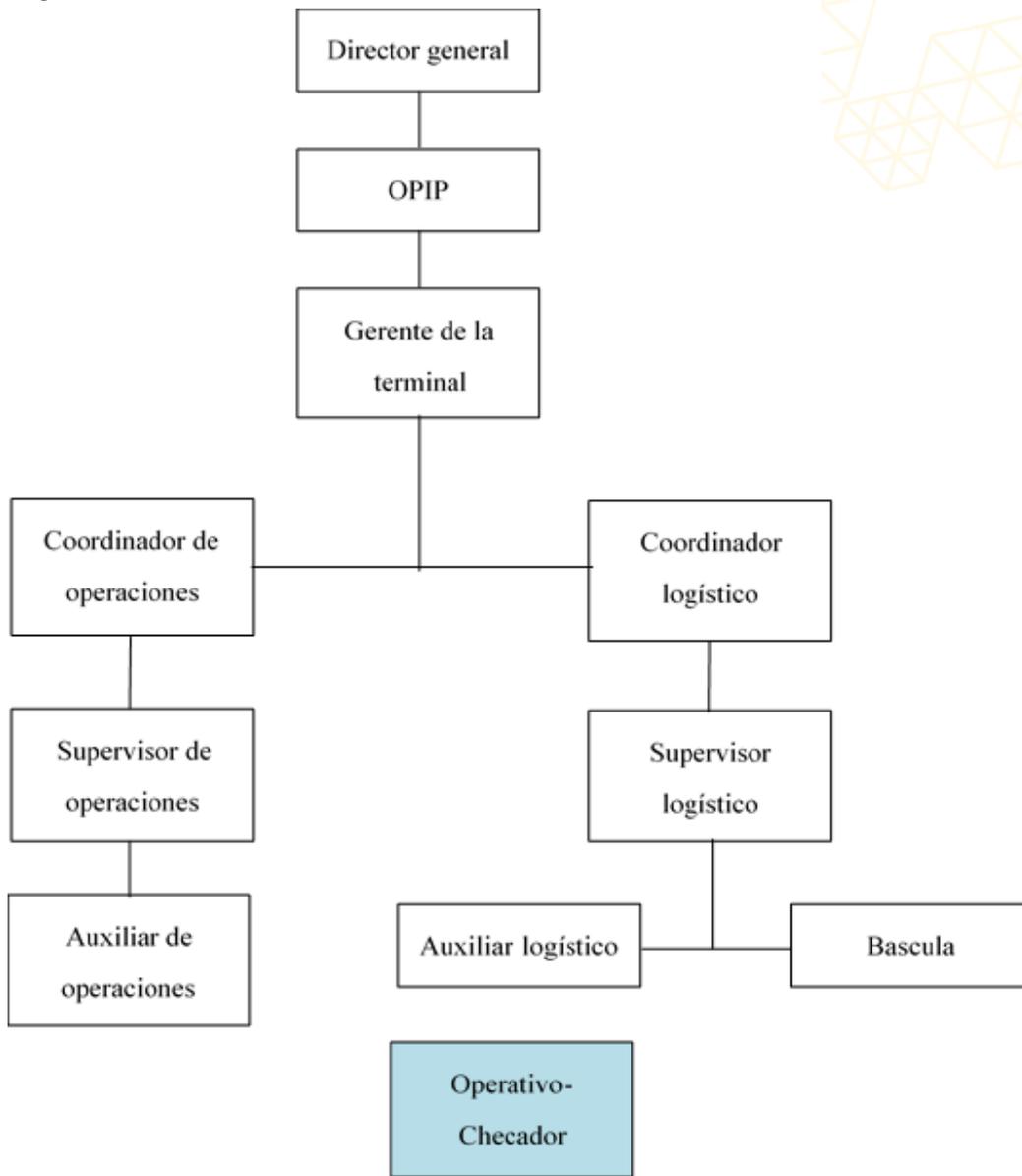
MARCO REFERENCIAL

Los antecedentes de la organización dedicada a la importación y distribución de granel mineral y derivados del acero se remonta a más de medio siglo, cuando el fundador de la organización comenzó a manifestar un profundo interés en desarrollar un sistema multimodal único e innovador para la carga a granel que arribaba a los puertos mexicanos.

En los 80's la empresa multimodal con sede en Yucatán, movilizaba carga en los principales puertos de México con su propia naviera dentro del pabellón Mexicano y continuamente desafiaba dificultades e ineficiencias en los puertos, ya que estos presentaban muchas carencias de servicios a la carga. Para lograr continuamente el desarrollo de su ambicioso objetivo e integrar eficiencias a la cadena logística de la carga a granel, se requería incluso la modernización del sistema portuario nacional para la inclusión de empresas privadas. Años después, con un ejemplar proceso entre gobierno, sindicato y particulares, se logró el primer contrato de inversión para Multi-sur (en Progreso, Yucatán). Tras el éxito obtenido en la terminal de maniobras portuarias en Multi-sur, la organización amplió los servicios con una nueva terminal especializada para el manejo de gráneles en el puerto de Coatzacoalcos, Veracruz. Ante la gran demanda en el manejo de granel agrícola en el Puerto de Veracruz y con el objetivo de cubrir las necesidades de mayor infraestructuras, se construye una terminal especializada en el puerto de Veracruz, cuyo puerto es el principal punto de acceso de gráneles en el país.

Una vez establecidos en el puerto de Veracruz, se decidió dividir el corporativo en dos organizaciones, una organización dedica especialmente al manejo de granel agrícola y otra organización dedicada a la exportación e importación de gráneles minerales y derivados del acero; esta segunda acabo siendo una terminal de importación, almacenaje y distribución de granel mineral y derivados del acero.

Organigrama



Operativo-Checkador es un colaborador de la empresa que se encarga básicamente de supervisar de manera directa una operación, así como tarjar los movimientos realizados durante el turno, dicho operativo-checkador es asignado a una área en específico, dentro de las cuales encontramos: Caseta, Celdas, Patio SPF, Chatarra SPF, FFCC / Góndolas, Buque y Recepción. Cada una de estas áreas requiere de una operación distinta, por lo cual el operativo-checkador requerirá la tarja conforme el área en que este asignado.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS-CHECADORES.

| | | | |
|---|--|-------------------------|----------|
|  | Organización de Importación y distribución | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: |
| | FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | |

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA OPERATIVOS CHECADORES



Elaborado por: Axel Eduardo Pérez Montiel

| | | | |
|---|--|-------------------------|----------|
|  | Organización de Importación y distribución | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: |
| | FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 1 |

Introducción

La organización de importación y distribución es una empresa dedicada a la importación, almacenamiento y distribución de carga a granel mineral y derivados del acero, ofrece servicios vía Sistema Público Federal (SPF) y por ferrocarril (FFCC), cuenta con tres vías privadas en la terminal y una vía pública compartida.

Un operativo-checador dentro de la organización, se encarga de supervisar un área asignada, tiene la responsabilidad de hacer funcionar el área y minimizar los tiempos de operación, el operativo-checador puede ser asignado a seis áreas: caseta, celdas, patio SPF, patio FFCC, buque y recepción; en cada área tendrá a su disposición maniobras y operadores de maquinarias según la operación lo requiera (trascabos, montacargas, reach stacker, manipulador, manipulador con imán), por otra parte, se encarga de tarjar cada movimiento de la operación para pasar el reporte al departamento logístico.

El operativo-checador tiene un rol fundamental en la operación, por lo cual es necesario realizar el trabajo de forma efectiva y eficiente, sin cometer errores, razón por la cual fue elaborado el presente manual, que detalla los pasos a seguir que con lleva cada área mencionada anteriormente, así como el procedimiento correcto de despachar las unidades en sistema.

Como terminal portuaria, se busca la excelencia, cada error o retardo tiene un costo monetario de gran magnitud para la empresa, por lo cual el realizar los procesos en tiempo y forma, es fundamental.

| | | | |
|---|--|-------------------------|----------|
|  | Organización de Importación y distribución | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: |
| | FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 2 |

Índice

- Introducción.....1
- Objetivos.....3
- Utilidad.....4
- Conceptos.....5
- Simbología.....7
- 1. Caseta.....8
- 2. Despacho SPF.....13
- 3. Despacho FFCC.....23
- 4. Buque.....33
- 5. Recepción.....56
- 6. Anexos.....57

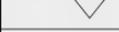
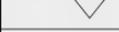
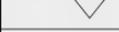
| | | | |
|---|--|-------------------------|----------|
|  | Organización de Importación y distribución | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: |
| | FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 3 |

Objetivos

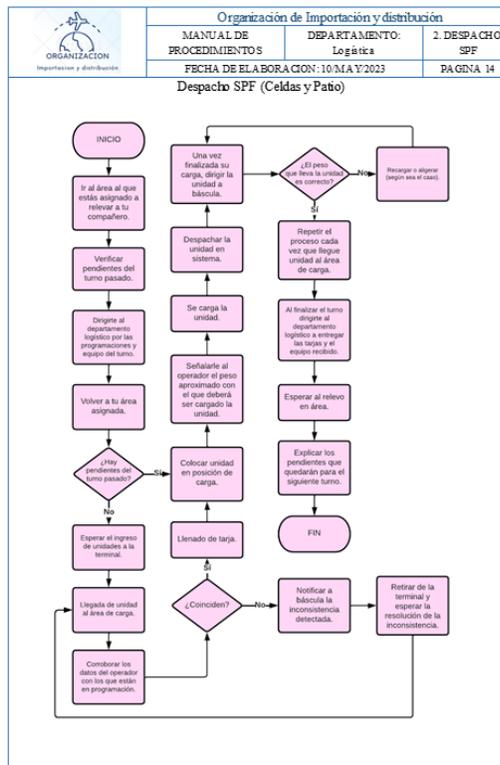
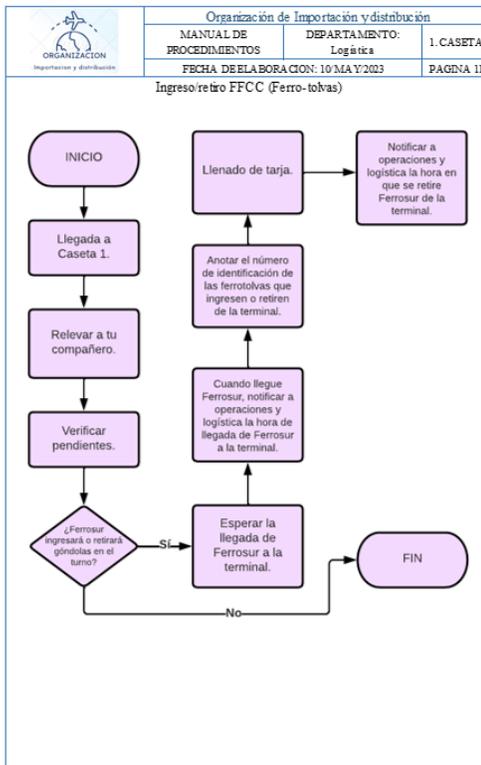
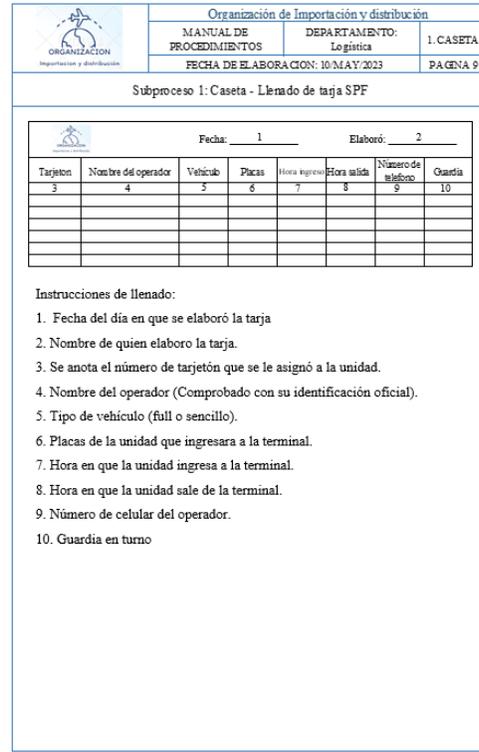
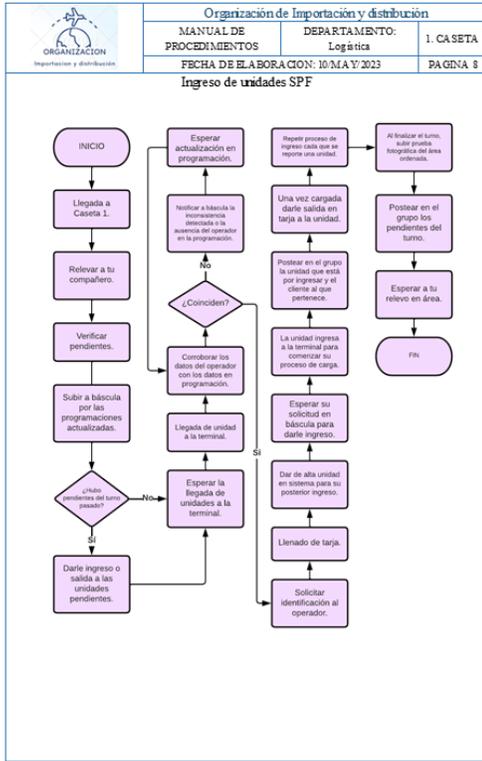
- Describir lo forma correcta de realizar los distintos procesos como operativo-checador.
- Servir de guía de apoyo para los operativos-checadores.
- Mostrar las responsabilidades que tiene el operativo-checador.
- Servir como fuente de información para conocer la información.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Aumentar la efectividad a la hora de realizar los procedimientos.
- Reducir tiempos muertos en la operación.

| Organización de Importación y distribución | | | |
|--|-------------------------|----------|--|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: | |
| FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 4 | |
| <p>Utilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Servir de apoyo en procesos de inducción para futuros colaboradores en la organización. Mantiene un plan solido de organización. Reducir los pequeños errores así como la repetición de los mismos a la hora de despachar una unidad. Construir un canal de comunicación lineal entre operativos-<u>checadores</u> y el departamento logístico. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización. Sistematiza la iniciación, el desarrollo y el final de cada proceso. | | | |

| Organización de Importación y distribución | | | |
|---|-------------------------|----------|--|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: | |
| FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 5 | |
| <p>Conceptos</p> <p>Programación: Hoja elaborada por la organización donde establecen las unidades autorizadas para ingresar y cargar dentro de la terminal, en dicha vienen las unidades desglosadas según los siguientes datos: acceso, no. de tolvas, placas, nombre del operador, peso neto de carga, destino, transportista y buque.</p> <p>SPF: Servicio Público Federal.</p> <p>FFCC: Ferrocarril.</p> <p>Despacho: Liberación de la carga de importación con destino al cliente.</p> <p>Programación: Hoja elaborada por la organización donde establecen las unidades autorizadas para ingresar y cargar dentro de la terminal, en dicha vienen las unidades desglosadas según los siguientes datos: acceso, no. de tolvas, placas, nombre del operador, peso neto de carga, destino, transportista y buque.</p> <p>Báscula: Lugar donde se determina el peso neto de carga con el que saldrá de la terminal la unidad.</p> <p>Recargar o aligerar: Cuando una unidad sale con menor o mayor peso neto del que está establecido en la programación</p> <p>Equipo que se recibe: Tarjas y escáner para despachar unidades en sistema.</p> <p>Banda transportadora: Medio de descarga directo al almacén.</p> <p>Burero: Medio de descarga interna con unidades locales.</p> <p><u>Winchero</u>: Operador de la grúa de buque.</p> <p>Ticket: Ticket que contiene el folio a liberar, dicho ticket será generado por el operativo-<u>checador</u> asignado a buque.</p> <p>Remontar: compactar el producto maximizando el área de descarga.</p> | | | |

| Organización de Importación y distribución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------|--|---------|------------|---|--|---|---|---|---|---|--|---|--|---|--|---|--|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Simbología</p> <p>Simbología ANSI para la elaboración de manuales administrativos.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>REPRESENTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Documento. Representa un documento en general que entre, se utiliza, se genere o salga del procedimiento.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</td> </tr> </tbody> </table> | | | | SÍMBOLO | REPRESENTA |  | Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |  | Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento. |  | Documento. Representa un documento en general que entre, se utiliza, se genere o salga del procedimiento. |  | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas. |  | Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente. |  | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo. |  | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. |
| SÍMBOLO | REPRESENTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Documento. Representa un documento en general que entre, se utiliza, se genere o salga del procedimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Organización de Importación y distribución | | | |
|--|-------------------------|------------------------|------------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO: Logística | PROCESO: | 1. CA SETA |
| FECHA DE ELABORACION: 10/MAY/2023 | | PAGINA 7 | |
| Proceso | | Casetta | |
| Puesto del jefe inmediato | | Departamento logístico | |
| Reporta a | | Báscula | |
| Objetivo principal | | | |
| Regular la entrada y salida de unidades por ruta terrestre y ferroviaria, así como a asegurarse de que las unidades que estén por ingresar estén autorizadas por el cliente para cargar y transportar su carga. En cuanto a la entrada de ferrotolvas, el checador de caseta se encarga de realizar la toma física inicial de las ferrotolvas que ingresan a la terminal, así como de su salida. | | | |
| Alcance y limitaciones | | | |
| Controlar la salida de la carga despachada, asegurando que se sigan las autorizaciones correspondientes para la salida de la carga de la terminal. | | | |
| Definiciones | | | |
| <p>Programación: Hoja elaborada por la organización donde establecen las unidades autorizadas para ingresar y cargar dentro de la terminal, en dicha vienen las unidades desglosadas según los siguientes datos: acceso, no. de tolvas, placas, nombre del operador, peso neto de carga, destino, transportista y buque.</p> | | | |
| Reglas generales para el proceso | | | |
| El proceso de ingreso y salida de las unidades de la terminal se registra en una tarjeta compartida con los guardias de seguridad. Dicha tarjeta es revisada y archivada por el jefe de seguridad de la terminal. | | | |



contribuye a evitar malentendidos, conflictos y fallos en la coordinación entre departamentos.

La ausencia de un manual de procedimientos en la organización ha ocasionado que el desempeño de los operativos-cheCADORES no sea óptimo y genere retrasos en la operación o una incorrecta realización de un procedimiento. Dichos aspectos conllevan una indemnización económica para la empresa y generan una mala reputación.

Es importante establecer el manual de procedimientos operativos para garantizar la estandarización, eficiencia, calidad y coordinación dentro de una organización. Encontraremos como principal desafío la aceptación que este tendrá a la hora de implementarse, así como asegurarse de que se mantendrá en constante actualización y mejora continua.

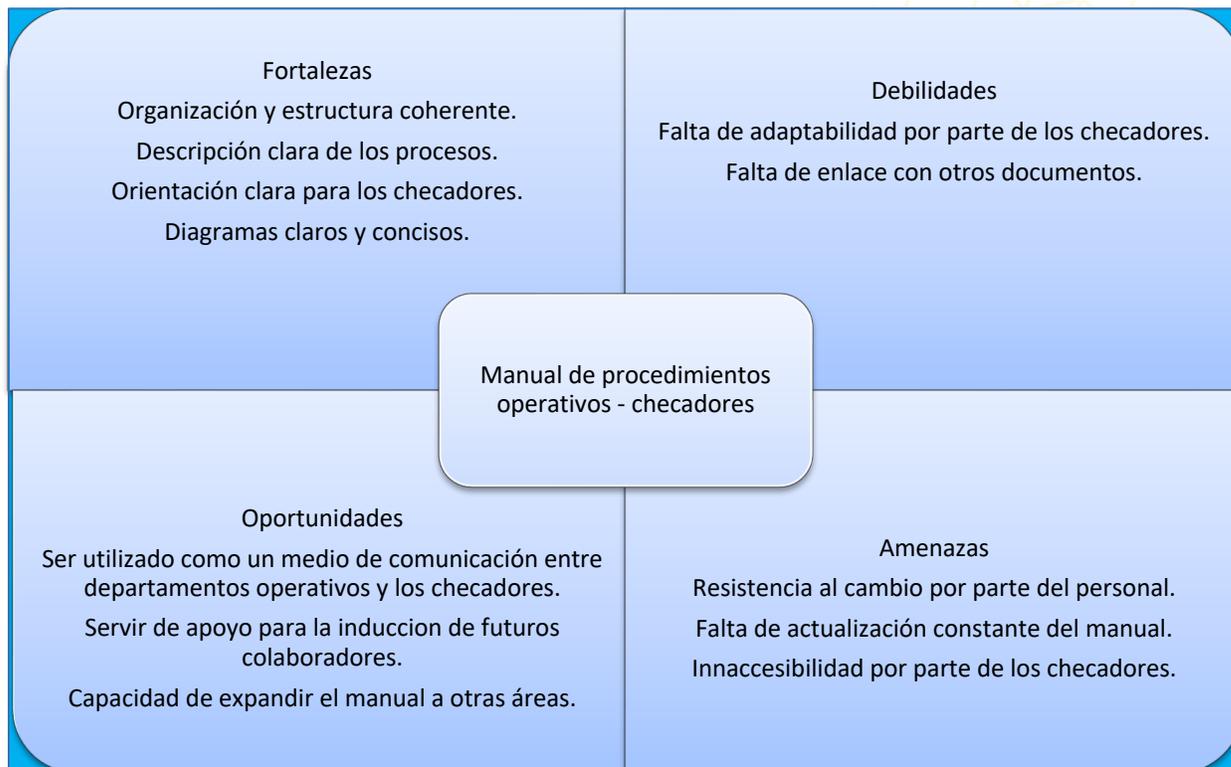
Es fundamental reiterar que los beneficios son mucho mayores que las contras, por lo cual todo depende de la adaptación y la disponibilidad al cambio. Siendo una organización de importación que pertenece a un mercado altamente competitivo, la constante actualización en sus estándares de calidad es necesaria.

REFERENCIAS

- Bowersox Donald J.– Closs David J.– Cooper M. Bixby. (2005) Administración y Logística en la Cadena de Suministros, Segunda edición, Mc Graw Hill, México.
- Graham, K. (2010). Manual de procesos Administrativos financieros. México.
- Hernández Sampieri, R (2014). Metodología de la Investigación. México D.F., México: Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Palma, J. (2009). Manual de procedimiento. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/29737?page=8>.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

ANEXOS

FODA



Resultados en gráficos de la encuesta a los colaboradores

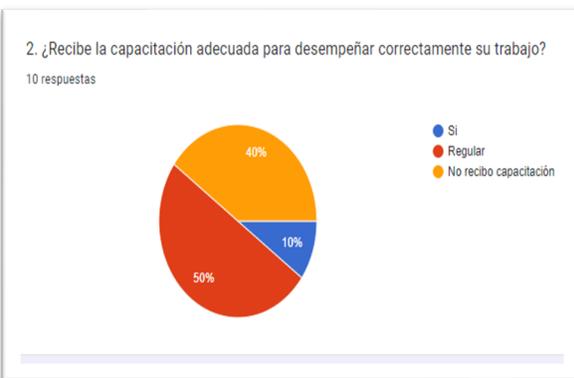
A continuación, se mostraran los resultados obtenidos mediante la aplicación del método de recolección de información utilizado para la compilación de datos por parte de los operativos-checadores en la organización de importación y distribución.

Cuestionario

Se realizó un cuestionario al 50% de los operativos-checadores que forman parte de la organización de importación y distribución con el objetivo de recolectar datos y el verificar si es necesaria la implementación de un manual de procedimientos operativos dentro de la organización.



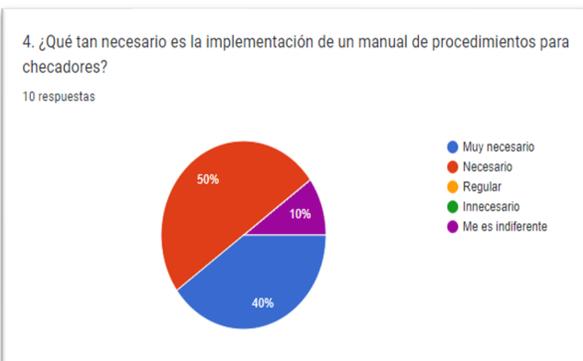
Se introdujo esta pregunta en la encuesta debido a que uno de los objetivos del manual es el de servir de apoyo en la inducción de futuros colaboradores, fue mayor el impacto negativo que el positivo, por lo cual esta es una oportunidad de implementar el manual de procedimientos operativos para operativos-checkadores.



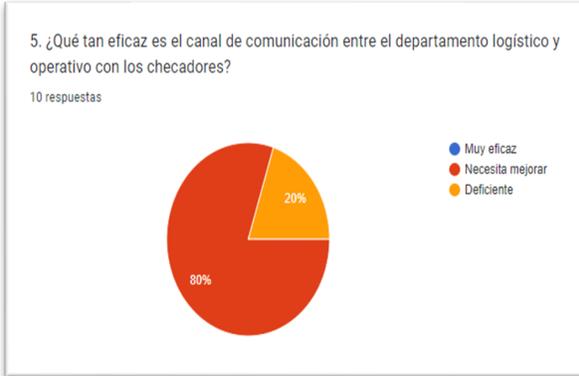
Mediante esta pregunta se puede determinar que la capacitación que recibe cada operativo-checkador es distinta, la organización no cuenta con un programa de capacitación estable, por lo cual es importante la implementación de uno donde cada colaborador participe.



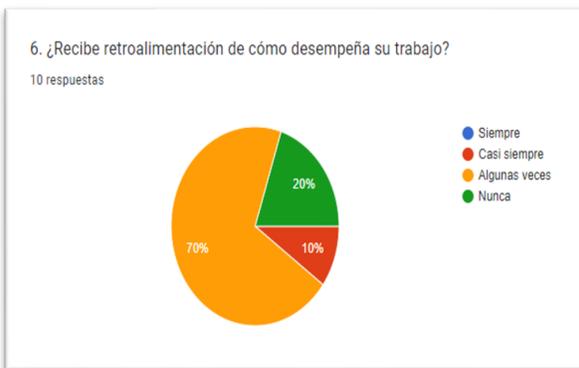
El 100% de los operativos-checkadores desconoce la existencia un manual de procedimientos, esta fue la principal razón de la propuesta.



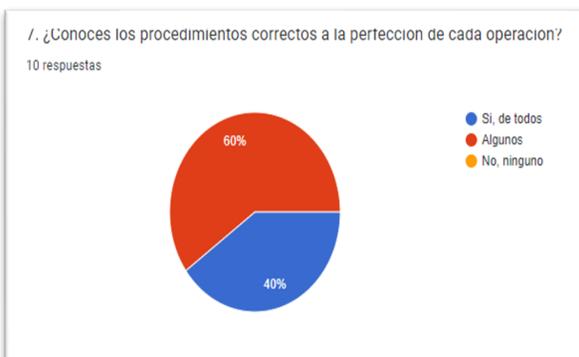
El impacto de esta pregunta fue positivo, el 90% de los encuestados considera que es necesario la implementación de un manual de procedimientos, lo cual resultó beneficiario y apoya la presente propuesta.



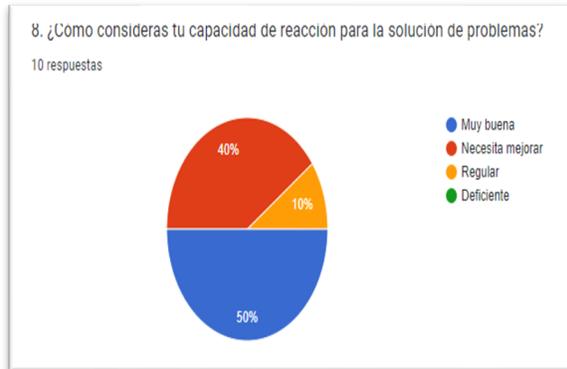
Ni uno de los encuestados considera que exista un canal de comunicación estable y eficaz entre los departamentos mencionados y los operativos-checkadores, otro objetivo del manual es el establecer un canal de comunicación, esto mediante la implementación de anexos en el manual donde se incluya toda la información compartida por los departamentos.



Se da a entender mediante esta pregunta que no es algo constante la retroalimentación por parte del departamento logístico hacia los operativos-checkadores, por lo cual estos no pueden determinar si realizan su trabajo de forma correcta, si se presentan errores estos serán cometidos repetidamente debido a la poca retroalimentación que reciben.



Los operativos-checkadores conocen los procedimientos gracias a su antigüedad en la organización, pero los operativos-checkadores nuevos se están adaptando a los procedimientos, por lo cual un manual de procedimientos serviría de apoyo para conocer a la perfección los procesos que cada área conlleva.



La respuesta a la presente pregunta fue positiva y habla bien de los colaboradores, es muy importante dentro de una organización a personal que cuente con una buena capacidad de respuesta ante problemas.

MANUAL DE OPERACIONES DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CSCCAPACITACION MEXICO

LILIAN GISEL CONTRERAS MORALES¹

RESUMEN

CSC Capacitación México es una empresa creciente en el sur del estado de Veracruz, que avanza rápidamente en la industria con el desafiante camino hacia la realización de la visión empresarial siendo importante tener en cuenta algunos aspectos clave para asegurarse de que la organización tenga éxito en el futuro. Es en este punto que se estructura el manual de recursos humanos de la empresa un documento esencial para establecer las políticas y procedimientos que guiarán nuestro enfoque hacia la gestión de personal, este contiene información completa sobre los procesos de reclutamiento y selección, análisis y descripción de puestos, evaluaciones de desempeño, compensación y beneficios, seguridad y salud en el trabajo, diversidad e inclusión, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales.

Este manual se actualizará conforme va creciendo la organización para reflejar cualquier cambio en las políticas y procedimientos de recursos humanos, y se espera que todos los empleados se adhieran a estas políticas para crear un ambiente laboral justo, equitativo y productivo.

Palabras claves. Manual, recursos humanos, proceso, contratación

ABSTRACT

CSC Capacitación México is a growing company in the south of the state of Veracruz, which is rapidly advancing in the industry with the challenging path towards the realization of the business vision being important to take into account some key aspects to ensure that the organization will be successful in the future. It is at this point that the company's human resources manual is structured as an essential document to establish the policies and procedures that will guide our

¹ Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica. lilian_gisel@hotmail.com

approach to personnel management. It contains complete information on recruitment and selection processes, job analysis and description, performance evaluations, compensation and benefits, occupational health and safety, diversity and inclusion, and compliance with labor laws and regulations.

This manual will be updated as the organization grows to reflect any changes in human resources policies and procedures, and all employees are expected to adhere to these policies to create a fair, equitable and productive work environment.

Key Words Manual, human resources, process, recruitment

INTRODUCCIÓN

El manual de recursos humanos, es un documento fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier organización. Tiene como objetivo brindar información clara y detallada sobre las políticas y procedimientos de recursos humanos de la empresa, así como también las responsabilidades y expectativas de los empleados. En este manual se describirá información sobre los procesos desde la publicación de las vacantes hasta la selección del candidato final. Considerando aspectos fundamentales los cuales engloban a administrar a las personas como individuo único y diferente entre sí, como personas impulsoras de talento y aprendizaje la organización, siendo incluidos como socios capaces de conducir al éxito organizacional. (CHIAVENATO, 2007)

Es importante que todos los empleados de la organización estén familiarizados con las políticas y procedimientos de recursos humanos, ya que esto contribuye a crear un ambiente laboral justo y equitativo, y permite maximizar el potencial de cada uno de los miembros del equipo.

Este manual está diseñado para servir como una guía para los empleados y gerentes de la empresa, y se actualizará regularmente para reflejar los cambios en las políticas y procedimientos de recursos humanos, para trabajar en conjunto en una experiencia laboral gratificante y exitosa.

METODOLOGÍA

Csc Capacitación México es una organización en el ramo de la capacitación comprometido a brindar el mejor servicio a los clientes a quienes se les ofertan los temas que se tienen en el catálogo de cursos.

A continuación, se describen los puntos que conforman el manual y que tiene como propósito consolidar los lineamientos que regulan la administración del recurso humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la institución.

1. ALCANCE Y VIGENCIA.

El presente Manual será de aplicación para todo el personal que labora en CSC Capacitación México, y entrará en vigor al día siguiente de su aprobación por el gerente general de la organización.

2. MARCO LEGAL

Como fundamento del presente Manual Recursos humanos, se tendrá como normas aplicables los siguientes ordenamientos legales:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo

3. VISIÓN DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

La visión de un manual de recursos humanos es ser una herramienta completa y útil para los empleados y la empresa en general.

4. MISIÓN DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

La misión del manual de recursos humanos es proporcionar información clara y concisa sobre los derechos y responsabilidades de los empleados y la empresa en todas las etapas del empleo.

5. RESPONSABILIDADES GENERALES

En el área de recursos humanos serán responsables de:

- Responsable de coordinar todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.
- Responsable por coordinar el proceso de contratación, divulgación de vacantes y sistemas de quejas.

- Responsable por informar al personal sobre las políticas y valores relacionados con el reclutamiento, selección y contratación.

6. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Los Principios Fundamentales establecen los valores culturales y éticos que deben conducir a CSC CAPACITACION son:

- Respeto a los Derechos Humanos y Laborales.
- La empresa asegurara el pago justo del salario según las leyes laborales de México;
- Todos los trabajadores tendrán derecho equitativo e igualitario;

7. RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento incluye la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículums, la realización de entrevistas y pruebas de habilidades, y la selección de los candidatos finales para el puesto. CSC CAPACITACION MEXIO contrata personas utilizando un proceso de reclutamiento, selección y contratación incluyente, que esté de acuerdo a las prácticas del mercado y a la Ley Federal de Trabajo.

- El área de Recursos Humanos, será la responsable de:
- Definir su proceso de contratación local.
- Definición de roles y responsabilidades.
- Generar el perfil de cada puesto.
- Planear su contratación e Inducción.

Política de reclutamiento, selección y contratación incluyente:

- Nuestra política se basa en los siguientes principios y valores:
- Igualdad de oportunidades y no discriminación: Todos los candidatos serán considerados y tratados con el mismo respeto.
- Protección de datos personales: el acceso a la información proporcionada los candidatos serán utilizada únicamente para fines laborales de la organización.
- Cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo de México

8. DESARROLLO DEL PROCESO DE CONTRATACION

Identificación de oportunidades de contratación local

Primeramente, identificar los puestos de trabajo calificados de la empresa que se puedan ofertar a las personas interesadas. Se iniciará el proceso cuando:

- El área solicitante de la empresa identifique una vacante ya sea un puesto de nueva creación, sustitución temporal, promoción, o baja de personal. Este mismo deberá entregar su descripción y análisis de puestos con los siguientes requisitos:
 - Factores especificaciones
 - Requisitos intelectuales
 - Requisitos físicos
 - Responsabilidades adquiridas
 - Condiciones de trabajo
 - Actividades del puesto
 - Normas y leyes de competencia con que se relaciona el puesto de trabajo
- El departamento solicitante de la empresa enviará una requisición de personal al área de recursos humanos
- Las ofertas de trabajo deben ser claras especificando los criterios de selección.
- El departamento de recursos humanos concentrará las vacantes y enviará a quienes apoyarán en la publicación y divulgación de las ofertas de trabajo.

Contratación del personal

Las siguientes técnicas deben ser llevadas a cabo para llevar la contratación del personal:

- Técnicas utilizadas en el ambiente interno
- Análisis y descripción de puestos.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de prestaciones sociales.
- Técnicas utilizadas en el ambiente externo

- Reclutamiento y selección.
- Legislación laboral.

Publicación de ofertas de empleo

Se iniciará un proceso de divulgación de las vacantes mediante anuncios, volantes, anuncios en periódicos, páginas de empleo y grupos en redes sociales.

- El área de recursos humanos cuando reciba las ofertas de trabajo, las publicará en los medios correspondientes.
- La divulgación de las ofertas de trabajo se realizará usando medios y canales de comunicación seleccionados.

Proceso de Selección y Contratación

Una vez que se hayan seleccionado a los candidatos:

- Los aspirantes serán entrevistados y evaluados en conocimientos y habilidades.
- Los aspirantes deberán de aprobar y cumplir los requisitos mínimos para los puestos vacantes.
- Los aspirantes deberán someterse a exámenes médicos.
- Los aspirantes deberán someterse a exámenes psicométricos dependiendo el puesto:

1. Puestos auxiliares: Raven, Cleaver y habilidad numérica
2. Personal de supervisión Cleaver, Machover, Raven, Moss y 16 PF,

- El registro de las personas será enviado por el médico, considerándose para puestos apropiados a sus condiciones físicas y de salud.

- Los candidatos seleccionados y con aptitud médica para el trabajo deberán presentar la documentación personal requerida para su expediente laboral. Que consiste en los siguientes puntos:

1. Acta de nacimiento original
2. Copia del INE
3. Copia del RFC
4. Copia del comprobante de los últimos estudios.
5. Comprobante de domicilio (no mayor a 3 meses)

6. Dos cartas de Recomendación: deberán ser laborales si la persona ya ha trabajado, de lo contrario podrán ser dos cartas de recomendación personales. Deben ser originales y membretadas por la empresa.

7. Afiliación ante el IMSS de la empresa anterior (en caso de haber trabajado anteriormente).

8. Comprobante de la AFORE (si está afiliado).

9. Dos fotografías infantiles a colores.

- Una vez cumplido todo el proceso se citará al candidato para la firma del contrato de trabajo.

En el Contrato Colectivo de Trabajo se define:

- La jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones y prima vacacional
- Tiempo extraordinario
- Aguinaldo

INDUCCIÓN

Los nuevos integrantes de la empresa recibirán un curso de Inducción desde su primer día de labores.

Todos los trabajadores admitidos recibirán la información necesaria por escrito y verbal acerca de las condiciones de trabajo, remuneración, obligaciones, vacaciones, tiempo extra, días de descanso, procedimiento para terminación de la relación laboral, seguro social, sus derechos y prestaciones estipuladas en el convenio, así como la capacitación obligatoria. Además:

- Recorrido por las instalaciones
- Presentación con el personal
- Desayuno de bienvenida
- Uniformes e identificaciones en material PVC

SEGUIMIENTO Y EVALUACIONES

La implementación del protocolo se iniciará en cuanto se contrate al personal. Se verificará el cumplimiento de las metas establecidas de contratación esto incluye:

- Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.
- Exámenes de conocimientos
- Revisiones de 3 Meses y Aniversario

Con el fin de establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo se realizarán y capacitarán de acuerdo a la NOM 035 con los siguientes cuestionarios:

- Cuestionario para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos
- Cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo
- Cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional en los centros de trabajo

REMUNERACION Y PRESTACIONES

La política de Remuneración tiene los siguientes principios:

- Retribuir en función del puesto;
- Conforme a la Ley Federal del Trabajo de México;

Estructura de la remuneración de los trabajadores directos

La Remuneración de los trabajadores es a través del sueldo base, correspondiente a su salario para la jornada integral de trabajo prevista en su contrato de trabajo. Ningún trabajador percibirá menos que el salario mínimo establecido en el Capítulo VI de la Ley Federal del Trabajo de México.

Los trabajadores beneficios y prestaciones son:

| Prestaciones | Especificaciones |
|-------------------|--|
| Aguinaldo | 15 días de sueldo base (mes de diciembre) conforme Ley Federal de Trabajo |
| Vacaciones | Año 1: 12 días. Año 2: 14 días. Año 3: 16 días. Año 4: 18 días Año 5: 20 días. Año 6-10: 22 días. Año 11-15: 24 días Año 16-20: 26 días. Año 21-25: 28 días. Año 26-30: 30 días.conforme |

| | Ley Federal de Trabajo vigente |
|-----------------------------|---|
| Prima Vacacional | 100% del salario de los días de vacaciones, conforme Ley Federal de Trabajo |
| Fondo de Ahorro | 10% |
| Permisos | Especificaciones |
| Por nacimiento hijos | 5 días con goce de sueldo por evento |
| Por matrimonio | 5 días hábiles |
| Por fallecimiento | 3 días por familiares en 1er. Grado (esposa, hijos, padre, madre) |

CONCLUSIÓN

En resumen, la visión de un manual de recursos humanos es ser una herramienta completa, accesible y actualizada que promueve un ambiente laboral justo, productivo y saludable, y que brinda apoyo y orientación a los empleados en todas las etapas dentro de la organización.

Además, el manual debe incluir políticas claras y específicas sobre temas sensibles como el acoso en el lugar de trabajo, la discriminación, análisis de puestos y la ética empresarial. Es importante que el manual se actualice periódicamente para reflejar cambios en las leyes laborales y las prácticas de la industria.

Al implementar un manual de capital humano sólido y efectivo, la organización puede mejorar la retención de empleados, aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores y reducir los costos asociados con la rotación de personal. En conclusión, el capital humano es un activo valioso para cualquier organización, y un manual recursos humanos bien desarrollado puede ayudar a maximizar su valor.

REFERENCIAS

- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos. MEXICO D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [México], 5 febrero 1917, IDESA, B. (30 de MARZO de 2015). PROTOCOLO DE CONTRATACION LOCAL.

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN EL ÁREA CONURBADA VERACRUZ-BOCA DEL RÍO

MARIA ISABEL SOSA¹, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO², SONIA BÁEZ LAGUNES³

RESUMEN

En el desarrollo y participación de la mujer en la vida productiva, y específicamente en la toma de decisiones en la Alta Dirección de las Empresas, existen circunstancias que se detonan, cuando se toma la decisión de hacer de la vida profesional, uno más de todos los roles que puede desempeñar la mujer.

Para ello se debe analizar la participación que tiene actualmente la mujer dentro de la población económicamente activa, así como las características de su participación en las organizaciones y su estilo de dirección y liderazgo. En contacto con empresas de diferentes sectores ubicadas dentro de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, en las que los responsables de la Alta Dirección sean mujeres, se identifica si estos puestos los ostentan por tener una participación accionaria, por haber sido emprendedoras y desarrollar un negocio propio el cual dirigen, o por crecimiento dentro del plan de carrera de la compañía a la que pertenecen.

Valorando estas variables, es oportuno y necesario para las nuevas generaciones, que conozcan los retos, dificultades y expectativas que se les pueden presentar, así como en que habilidades deben prepararse para alcanzar los principales cargos de las empresas como parte de su crecimiento profesional.

Palabras clave: Alta Dirección, Estilo de dirección y liderazgo, Plan de carrera, Vida profesional

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. M22020035@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. soniabl@veracruz.tecnm.mx

ABSTRACT

In the development and participation of women in productive life, and specifically in decision-making in the Senior Management of Companies, there are circumstances that are triggered when the decision is made to make professional life one more of all. the roles that women can play.

To do this, the participation that women currently have within the economically active population must be analyzed, as well as the characteristics of their participation in organizations and their management and leadership style. In contact with companies from different sectors located within the Veracruz-Boca del Río metropolitan area, in which those responsible for Senior Management are women, it is identified whether these positions are held by them because they have a shareholding, for having been entrepreneurs and developing their own business which they run, or for growth within the career plan of the company to which they belong.

Valuing these variables, it is timely and necessary for the new generations to know the challenges, difficulties and expectations that may arise, as well as what skills they should prepare to reach the main positions in companies as part of their professional growth.

Keywords: Senior Management, Management and leadership style, Career plan, Professional life

INTRODUCCIÓN

Constantemente se puede encontrar en las noticias comentarios sobre los diversos movimientos feministas que se gestan principalmente por la inseguridad y violencia de género, exigen derechos igualitarios en los que se les pueda incluir en todos los aspectos de sociedad, en condiciones de equidad y de respeto, pero sobre todo de seguridad. Estas reclamaciones feministas se apegan a los ideales de la época ilustrada y a las luchas por la libertad de sus derechos y la emancipación moderna. Sin embargo, es el ámbito laboral justamente es en el que aún se puede encontrar que no existe este equilibrio como se ha buscado y aún se encuentran situaciones en las que para un mismo puesto (con igualdad de autoridad y responsabilidad) no

se tiene el mismo salario, y varía significativamente de cuando lo realizan hombres o mujeres.

De igual forma, las oportunidades parecieran no estar al alcance de forma indistinta para hombres y mujeres, se siguen publicando vacantes para géneros específicos e inclusive en algunas empresas se solicitan pruebas de embarazo previas a una contratación (a fin de evitar una incapacidad por maternidad), aun cuando legalmente esto ya no está permitido.

CONTENIDO

Originalmente, desde la prehistoria y hasta prácticamente la revolución industrial las mujeres eran principalmente madres y señoras al cuidado de los hijos, responsables de las funciones domesticas propias del hogar. Era justo cuando los hombres debían salir de casa, ya fuera al cuidado de su territorio o en la búsqueda de animales para cazar, que la mujer quedaba a cargo de la seguridad y de las tareas más complejas, por lo que, atendiendo las necesidades del momento, la mayoría de las mujeres se fueron formando en las actividades propias de su rol y de tantos roles como las condiciones de vida le exigieran, en ese tiempo sus actividades principales, como el trabajo doméstico, no se reconocían o consideraban como trabajo.

El crecimiento de las clases burguesas les dio a las mujeres sus primeras posiciones de trabajo en las casas del señor feudal, pero fue durante la segunda guerra mundial, cuando las mujeres tomaron los puestos dejados por los hombres, que se alistaban para el combate, en diferentes fábricas para continuar con la producción, pero sin contar con las mismas condiciones laborales. Con las condiciones de salud, educación y producción industrial hecha un caos, las mujeres consiguieron un rol trascendente, logrando que la economía y el trabajo en las fábricas se mantuvieran en marcha.

Durante la década de los sesenta, la mujer empezaba a ejercer tareas administrativas, tanto en oficinas como en fábricas, pero sin ningún poder de decisión pues su rol más bien era el de asistir a directores y hacer funciones de archivo y de atención en mostradores y tiendas departamentales. Surgen ideales

que hablan de los derechos de la mujer, tras los informes que comenzaban a especificar que las mujeres se encontraban en situación de desventaja económica en crecimiento, en comparación con la posición masculina. A este fenómeno, se le denominó “feminización de la pobreza”. (Galeana, 2015)

Desde 1970 los mercados de trabajo en México se han caracterizado por una creciente participación de las mujeres, lo que ha llevado al desarrollo de estrategias para poder reducir la brecha de género, logrando incursionar en diferentes ámbitos laborales y políticos, además de incrementar su participación en la vida académica y de investigación las mujeres han logrado expandir sus ideas, proyectos e ideales, buscando ante todo el reconocimiento a sus capacidades y la igualdad de oportunidades

Dentro de las organizaciones, la administración dedica especial interés al estudio del recurso humano, desde su reclutamiento, capacitación, adaptación, supervisión y medición de resultados, el proceso completo incluye además toda una serie de definiciones y especificaciones que suelen tener gran importancia para el desarrollo correcto de las actividades, ya que son las personas quienes, con su trabajo, logran que el ente económico alcance los resultados previstos.

Sin embargo, ¿es el trabajo de hombres y mujeres desarrollado de una misma manera para un puesto específico?, o tiene un detonante especial derivado del *género* de quien desarrolle la actividad.

El término “género” puede resultar muchas veces controvertido, mucho se ha dicho y seguramente seguirá siendo tema de discusión, inclusión y legislación, sin embargo, se considerará como la forma de referirse a la organización social de las personas con relación a su sexo, masculino y femenino.

En el marco de la Agenda 2030 se tiene un referente específico que involucra precisamente la participación y crecimiento de la mujer dentro de las organizaciones, que va desde la **Educación de Calidad**, en donde la educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza. Durante la última década, se consiguieron grandes avances a la hora de ampliar el acceso a la educación y las tasas de matriculación en las escuelas en todos los niveles, especialmente para las niñas. No obstante, alrededor de 260 millones de

niños aún estaban fuera de la escuela en 2018; cerca de una quinta parte de la población mundial de ese grupo de edad. Además, más de la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2020).

En México, según el censo económico de 2020, existen 51,9 millones de mujeres mayores de 12 años de las cuales el 5.19% es totalmente analfabeta y solo el 20% ha alcanzado un nivel de educación superior (INEGI, 2020)

En el estado de Veracruz, en donde su población era de 3424,163 mujeres en 2020, solo el 17% tiene un nivel de estudios superior y específicamente en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río de las 339,731 mujeres mayores de 12 años que se censaron en ese mismo año, el 44% tiene un nivel escolaridad básica (primaria) y el 28% ha alcanzado un nivel de educación superior (que incluye carrera técnica y algún nivel de licenciatura), esto representa apenas un .92% del total de personas con preparación profesional a nivel nacional.

Otro de los objetivos es **lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**, ya que la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Se han conseguido algunos avances durante las últimas décadas: más niñas están escolarizadas, y se obliga a menos niñas al matrimonio precoz; hay cada vez más mujeres con cargos en parlamentos y en posiciones de liderazgo, y las leyes se están reformando para fomentar la igualdad de género. A pesar de estos logros, todavía existen muchas dificultades: las leyes y las normas sociales discriminatorias continúan siendo generalizadas, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas a todos los niveles de liderazgo político, y 1 de cada 5 mujeres y niñas de entre 15 y 49 años afirma haber sufrido violencia sexual o física a manos de una pareja íntima en un período de 12 meses. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2020).

En México a través del protocolo para detectar, atender y acompañar casos de hostigamiento y acoso sexual/laboral, publicado el 6 de marzo de 2020, la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) ha brindado, de 2020

a febrero del 2022, un total de mil 589 servicios de orientación y asesoría jurídica laboral de competencia federal a mujeres por motivos de conflicto relacionadas con acoso y hostigamiento (Los protocolos de actuación, 2022).

La contribución de las mujeres en prácticamente todas las esferas de las actividades humanas es una realidad, y su aporte es de vital importancia para que las sociedades se desarrollen de una manera más equitativa y justa. Como planteaba la Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, "sin la participación activa de la mujer y la incorporación de su punto de vista a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones, no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz".

Veinte años después de esta declaración, que marcó un punto de inflexión en la lucha por la igualdad de oportunidades, la presencia de la mujer en los consejos de administración y en la alta dirección se ha convertido en una cuestión muy importante en los asuntos políticos, sociales y económicos. situación. Las mujeres constituyen el 50% de la población y casi la mitad de la fuerza laboral. En muchos países desarrollados, han alcanzado un nivel de educación más alto que los hombres. La sociedad no puede permitirse el lujo de ignorar este potencial humano o desperdiciar tanto conocimiento, habilidades y experiencia. Sin embargo, el punto de partida es una situación que parece contradictoria. Por un lado, ha habido un avance innegable en la inclusión de las mujeres en el trabajo y la vida pública hasta convertirse en un movimiento imparable, pero por otro, todavía hay una gran diferencia en cuanto al acceso, posiciones de liderazgo, responsabilidad y poder. Puede decirse que, a pesar de esos avances, esta es una asignatura pendiente. (Idrovo Carlier, Bernal Gonzalez, & Debeljuh, 2015)

Es por ello por lo que el interés en los estudios de género supone un compromiso con el análisis de las circunstancias y naturaleza que originan la opresión de las mujeres, para comprender en mayor medida los procesos de exclusión sexual que aún se tienen en la sociedad.

La historia nos señala que, tan solo en el siglo pasado, "cada sexo tenía un papel claramente asignado y estaba organizado jerárquicamente, se esperaba que el marido ejerciera la autoridad y la esposa le obedeciera". A partir de esta situación,

similar a los matrimonios de trabajadores y burgueses, se sucedieron ciertos cambios de valores y de cultura, desencadenando la fase industrial, donde la tecnología, la ciencia y el progreso se convierten en estandarte de la autonomía. En la ciencia moderna, por tanto, la naturaleza está sujeta a un proceso de objetivación, mediante el cual se transforma en un objeto de estudio autónomo. (Medina Vicent, 2012).

En esta naturaleza objetivada, y dentro del modelo burgués de mujer propio del Romanticismo, vemos que lo masculino connota autonomía y racionalidad; y lo femenino estaría asociado con lo exótico y emotivo, lo que hay que dominar (Mies & Vandana, 1997). Esta asociación de valores dicotómicos en torno al binomio mujer-varón, resultará clave para comprender la legitimación de la desigualdad de género tanto en el ámbito social como en el laboral y en el hogar.

¿Tienen, por tanto, las mujeres y los hombres, igualdad de condiciones y oportunidades en su desarrollo profesional?

Socialmente se desarrollan valores asociados a cada género, asociar culturalmente a la mujer con un ser pasivo y concreto, así como al hombre con un ser racional y fuerte, es fundamental para comprender la división sexual del trabajo tanto en el hogar como en la industria, las peores condiciones laborales para las mujeres y la renuencia de los trabajadores a incorporar la igualdad de los colegas en la lucha de los trabajadores.

Sin embargo, en la actualidad es necesario tener en el ámbito laboral un esquema de crecimiento o plan de carrera que no esté supeditado a prejuicios o limitantes, consecuencia de un proceso de construcción discursiva que lleva a cabo una oposición entre el hogar y el trabajo, entre la maternidad y el trabajo asalariado, entre feminidad y productividad.

La relegación de las mujeres al ámbito privado, dificulta su posterior acceso a los puestos laborales públicos, sin embargo, ¿es esta la única razón por la que las mujeres no logran alcanzar la cúpula de las organizaciones?, es solo la falta de oportunidades, de educación y especialización, o es también un desinterés o creencia de que por cubrir sus roles tradicionales dentro del hogar, madre, esposa,

compañera, no puede también darse a la tarea de tomar la responsabilidad de liderar equipos de trabajo y llegar incluso a la alta dirección de las organizaciones. De acuerdo con el último análisis realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Business School, en el que se analizaron 182 empresas del mercado de capitales y deuda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) demostró que la representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas. En la información contenida en los reportes anuales 2021 que presentan por obligación las emisoras ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como los reportes de sustentabilidad 2021, se encuentra que:

- Las mujeres representan 11% del total de los consejeros en las empresas del mercado de capitales tan solo un punto porcentual mayor en comparación con el año anterior.
- De seguir la tendencia actual, se alcanzaría la paridad en los consejos de administración del mercado de capitales en 2057.
- Las empresas participantes en el mercado de deuda tienen 13% de mujeres en sus consejos de administración.
- Las mujeres representan 12% del total de las direcciones relevantes (dirección general, finanzas y jurídica). (Mujeres en las empresas, 2022)

Según el Índice Global de Brecha de Género 2023 publicado por el Foro Económico Mundial, si las tendencias actuales continúan, se necesitarán 131 años para cerrar la brecha entre hombres y mujeres en todo el mundo, y solo aumentará un 0,3 por ciento a partir de 2022. Islandia es ahora el más grande país igualitario. México ocupa el puesto 33 con una agenda pendiente en materia de participación económica de las mujeres y oportunidades en el mercado laboral, aunque los retos no se limitan a este punto.

La metodología del Índice se basa en cuatro componentes: participación económica y oportunidades, nivel de estudios, salud y supervivencia, así como

empoderamiento político. Este año se analizaron 146 países, de los cuales 42 avanzaron hacia la paridad.

El mayor avance hacia la paridad se dio en el área de salud y supervivencia con un 96%, seguido del nivel educativo (95,2%). Sin embargo, aún existe un rezago importante en participación económica y oportunidades, alcanzando el 60,1% y el indicador más bajo es el empoderamiento político que sólo llega al 22,1%. Lamentablemente, estos indicadores no tienen en cuenta el trabajo no remunerado que también aporta valor a la economía y no consideran otros aspectos, como los horarios de trabajo dignos, que pueden ser uno de los obstáculos para lograr la prosperidad y la igualdad social a través de la participación. en el hogar y la atención familiar, lo que puede reducir las brechas de las mujeres en otras áreas. (CUILTY Esquivel & Mucharraz y Cano, 2023)

Por otro lado, la desigualdad en el mercado laboral es del 57.6% entre los trabajadores, ubicando a México en el puesto 125 entre 146 países. Además, sólo el 38,5% de los altos funcionarios son mujeres, un aumento de cinco puntos porcentuales respecto al 33% en 2022, señala el estudio “Mujeres en los negocios 2023: Progreso hacia la paridad”, realizado por de Grant Thornton.

La investigación del CIMAD, por ejemplo, presenta datos similares; El 38,6% de las mujeres ocupan puestos de dirección alta y media y el 42,2% de las mujeres tienen trabajos remunerados respecto al total de mujeres.

Estas evaluaciones ubican a México en el puesto 11 en el ranking de países con mayor porcentaje de mujeres directivas y el primero en América Latina. El segundo lugar en esta región lo ocupa Argentina con 29 por ciento; Sin embargo, a nivel mundial cayó al puesto 25. (Meza Rodríguez, 2023)

RESULTADOS

La historia permite reconocer a las mujeres y su participación en el ámbito laboral de muy diferentes formas, desempeñando roles muy específicos, definidos y trascendentes.

En el Poder Legislativo, recientemente se ha implementado la paridad de género, buscando con ello dar igualdad de oportunidades a las mujeres para llegar a las

más altas esferas de la vida pública y gesta política. A la par, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promueve otorgar derechos al dignificar el trabajo doméstico remunerado, estableciendo un programa para las Trabajadoras del Hogar donde se implementan estatutos a los que tienen derechos, tal como la afiliación al sistema de Seguro Social y otros beneficios.

En México, la llegada tardía de las mujeres a las aulas impactó su presencia en el ámbito laboral, generando desigualdades en espacios públicos y privados, pasando por la discriminación por sexo, estrato social y la necesidad de cambiar algunos aspectos en la legislación para que pudieran incursionar en igualdad de condiciones en la vida política, esto no ha migrado a la empresa privada, aun cuando cada vez se abren más las oportunidades, no se tiene un sistema estandarizado que reconozca la necesidad de otorgar en las mismas circunstancias el mando sin un sesgo de género.

Dentro de las principales barreras que impiden mayor participación de las mujeres dentro de la alta dirección en las empresas encontramos que en muchas organizaciones aun no se cuenta con planes de carrera ni programas de especialización y profesionalización, un informe realizado por PwC (Price Waterhouse Coopers) reveló que el 65 % de los trabajadores considera que la formación profesional es tanto responsabilidad suya como de la empresa, y el 83% se mostró dispuesto a aprender nuevas capacidades o incluso reciclarse por completo, lo cual desvela que cuando se les ofrece la oportunidad, los trabajadores están dispuestos a seguir formándose en el seno de la organización. (Con Aval Si, 2023)

La investigación se realizará con un enfoque mixto al considerar el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para recopilación e interpretación de la información. El enfoque cuantitativo se aplica al recopilar, ordenar y analizar los datos obtenidos mediante la estadística descriptiva, lo que permitirá determinar los hallazgos de la investigación.

La investigación cualitativa se centrará en las empresas de la zona conurbada de Veracruz-Boca del Rio, por lo que para conocer la participación de las mujeres en sus organizaciones se tendrá contacto con las áreas de Recursos Humanos que

podieran ofrecer posibles candidatas para el desarrollo del tema. Para ello, se determinará el universo de empresas, considerando aquellas donde se cuente con mujeres en la alta dirección, contemplando a las empresas con convenio con el Instituto Tecnológico de Veracruz, adicional a otras empresas con las que no se tiene convenio, pero que cubran con el perfil establecido, siendo este: Mujeres en la alta Dirección de Empresas con al menos 2 años de ejercer esta jerarquía.

Se calculará la muestra, la cual dependerá del número de mujeres que se alineen al perfil establecido. Para el diseño del instrumento de prueba, se incluirá:

Diseño del cuestionario

Aplicación del cuestionario

Trabajo de gabinete con la información

Resultado del proyecto, que nos permitirá conocer que sucede en la realidad con la trayectoria de la mujer dentro de la estructura organizacional y las características personales.

Conclusiones.

Este trabajo de investigación se encuentra en proceso, por lo que no se tienen resultados claros y contundentes sobre la situación actual que impera en la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río, sin embargo durante la revisión de otros trabajos de investigación que exponen situaciones análogas es que hasta el momento puedo decir que en la medida en que las mujeres logren tener una mayor especialización y profesionalización del trabajo, podrán desempeñar roles más precisos y específicos en la empresa, logrando con ello el acceso a posiciones jerárquicas directivas y alcanzando altos salarios

La mayor premisa a favor de la especialización es que permite conseguir mayores niveles de eficiencia para las empresas, pues se reducen los costos y el tiempo al no cambiar de tarea o de maquinaria, al realizar desplazamientos en una instalación o tener que aprender otros procesos, siendo así, las mujeres deben buscar las oportunidades fortaleciéndose primeramente en conocimientos y en experiencias

Con la especialización del trabajo se genera la diferenciación horizontal, la mejora de las actividades de la organización, para el desarrollo de los procesos y enfocada sobre todo a la máxima producción y rentabilidad de las organizaciones, en tanto

que, la profesionalización se centra en la persona, la cultura organizacional y el proceso de autorrealización de los colaboradores, en búsqueda del crecimiento vertical. Por tanto, la combinación que se tenga dará la pauta para obtener un crecimiento que les permita acceder a puestos de dirección y fortalecer su liderazgo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Es necesario poner en el radar de las empresas que condiciones laborales deben mejorarse o atenderse a fin de lograr un equilibrio dentro de sus organizaciones para aprovechar al máximo todo el potencial de su equipo de trabajo sin importar el género, preservando un ambiente de trabajo óptimo y sobre todo alineándose a los estándares mundiales en cuanto al empoderamiento de las mujeres y niñas.

Al señalar el cómo se presentan dentro del campo profesional las condiciones para obtener ascensos como parte del crecimiento profesional a las futuras generaciones de mujeres que deseen hacer crecer su vida profesional dentro de una organización, se pretende dar respuesta a algunas de las necesidades que se detonan a partir de la forma en que se da la relación que existe entre género y desempeño laboral.

¿Desarrollan las mujeres las mismas habilidades y especialización para un crecimiento profesional sostenido y creciente que los hombres? De ser así, se miden y valoran en la misma escala o se tienen diferencias al determinar a quien se asignan los puestos o promociones.

Será necesario ampliar los criterios en las organizaciones al momento de reclutar, capacitar y promover a sus empleados, pero es labor de las mujeres el prepararse para las oportunidades y tomar con responsabilidad los compromisos aceptados.

Para ello, es necesario no solo elegir el adecuado plan de estudio de acuerdo con sus talentos y preferencias, deben trazar un plan de carrera que armonice de forma estratégica con las empresas y con los objetivos personales de autorrealización, potencializando el crecimiento y la estabilidad.

La motivación y el nivel de compromiso serán el detonante al ir creciendo profesionalmente, ya que, al fomentar vínculos con la empresa, incrementando su lealtad y sentido de pertenencia, se logrará tener oportunidades de crecer dentro de la organización, sin necesidad de tener que buscarlas fuera, en este sentido todos

ganan, pues la profesionalización trasciende positivamente en los resultados de las organizaciones y del crecimiento económico.

REFERENCIAS

- Con Aval Si. (3 de mayo de 2023). *Plan de Carrera Profesional ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Obtenido de www.conavalsi.com: <https://www.conavalsi.com/blog/como-elaborar-un-plan-de-carrera-profesional>
- Cuilty Esquivel, K., & Mucharraz y Cano, Y. (10 de Agosto de 2023). *Faltan 131 años para lograr la equidad entre mujeres y hombres*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/faltan-131-anos-para-lograr-la-equidad-entre-mujeres-y-hombres/>
- Definicion, C. (24 de junio de 2022). *Concepto Definicion*. Obtenido de Concepto Definicion: <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- Empresarial, P. e. (marzo de 2019). *Espiritu Emprendedor TES*. Obtenido de <https://www.espirituemprededortes.com/>: <http://espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Empresas, Q. e. (Noviembre de 2022). <https://factorial.mx/>. Obtenido de FactorialBlog: <https://factorial.mx/blog/desarrollo-organizacional/>
- Galeana, P. (2015). *Historia de las mujeres en Mexico*. Distrito Federal, México: Instituto nacional de estudios Históricos de las revoluciones de México.
- Idrovo Carlier, S., Bernal Gonzalez, M., & Debeljuh, P. (2015). *El lado femenino del poder*. Argentina: LID Editorial.
- INEGI, C. d. (2020). *INEGI*. Obtenido de www.inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=
- Los protocolos de actuación, p. a. (6 de Marzo de 2022). *Gobierno de México*. Obtenido de www.gob.mx: <https://www.gob.mx/stps/prensa/los-protocolos-de-actuacion-para-atender-la-violencia-laboral-contras-las-mujeres-reflejan-indicadores-positivos>

- Medina Vicent, M. (2012). La evolución del Ecofeminismo. Un acercamiento al deterioro medioambiental desde la perspectiva de género. *Fòrum de recerca*, 53-72.
- Mero-Velez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *evista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 84-102.
- Meza Rodríguez, E. (10 de 03 de 2023). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Mujeres-ocupan-38-de-los-puestos-de-alta-direccion-en-Mexico-20230309-0102.html>
- Mies, M., & Vandana, S. (1997). *La praxis del Ecofeminismo*. Barcelona: Icaria Antrazyt.
- Mujeres en las empresas, .: i. (21 de Septiembre de 2022). *Ipade*. Obtenido de www.ipade.mx: https://www.cimad.ipade.mx/wp-content/uploads/2022/09/20220921_Documento_Mujeres-en-las-empresas_impulsoras-del-cambio_VL.pdf
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2020). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/>: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras . *Revista Ciencia y Cultura*.
- Planeación Estratégica, i. f. (Diciembre de 2020). *Scielo*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?lng=en>: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200006&script=sci_arttext
- Talento, E. p. (5 de Enero de 2022). *Santander Becas*. Obtenido de www.becas-santander.com: <https://www.becas-santander.com/es/blog/plan-de-carrera.html#:~:text=Wayne%20y%20Noe%2C%20en%20su,identifica%20los%20medios%20para%20alcanzarlas%E2%80%9D>.
- Taylor, F. W. (1985). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos, Sucesores SA.

ANÁLISIS COMPARATIVO INICIAL DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO, MICROECONÓMICO Y MACROECONÓMICO DE LA GESTIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO DE ENERGÍAS CONVENCIONALES RESPECTO A LAS ENERGÍAS ALTERNAS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA AGENDA 2030 DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU.

EMILIO HUGO MORALES AVENDAÑO¹, JESÚS JAVIER SAUCEDO CISNEROS², PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO³,

RESUMEN

Este artículo científico ha realizado un análisis comparativo del impacto socioeconómico, microeconómico y macroeconómico de la gestión y cadena de suministro de energías convencionales respecto a las energías alternas en el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU. (ODS). Se ha comparado a México con Estados Unidos, Rusia, China, Alemania y Brasil en una tabla con base en estadísticas y valores numéricos. El acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna es un objetivo clave de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU. La gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas tienen un impacto significativo en la economía y la sociedad.

Palabras Clave: Cadena de Suministro, Energías Alternas, Energías Convencionales, Agenda 2030

ABSTRACT

This scientific article has conducted a comparative analysis of the socioeconomic, microeconomic, and macroeconomic impact of the management and supply chain of conventional energies with respect to alternative energies in the fulfillment of the objectives of the UN Agenda 2030 for Sustainable Development. (SDGS). Mexico

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. m22020009@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. jesus.sc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

has been compared with the United States, Russia, China, Germany, and Brazil in a table based on statistics and numerical values. Access to affordable, secure, sustainable, and modern energy is a key goal of the UN's 2030 Agenda for Sustainable Development. The management and supply chain of conventional and alternative energies have a significant impact on the economy and society.

Key words: Supply Chain, Alternative Energies, Conventional Energies, Agenda 2030

INTRODUCCIÓN

La energía es un recurso fundamental para el desarrollo económico y social de los países. Sin embargo, la gestión y cadena de suministro de energías convencionales, como los combustibles fósiles, tienen un impacto negativo en el medio ambiente y la salud humana. Por otro lado, las energías alternativas, como la solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica, son fuentes de energía renovables que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y la salud humana. El objetivo de este artículo es realizar un análisis comparativo del impacto socioeconómico, microeconómico y macroeconómico de la gestión y cadena de suministro de energías convencionales respecto a las energías alternas en el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU.

DESARROLLO

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura científica y técnica relacionada con el tema de estudio, incluyendo investigaciones previas, estudios de casos, informes de organismos internacionales y otras fuentes relevantes, del mismo modo se identificaron las teorías, modelos y conceptos clave relacionados con la gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas, así como los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Se identificaron las fuentes de datos relevantes para el análisis comparativo, tanto para las energías convencionales como para las alternativas. Se realizó la recopilación de datos socioeconómicos, microeconómicos y macroeconómicos

relacionados con la gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas.

Para el análisis comparativo de los impactos socioeconómicos, microeconómicos y macroeconómicos de las energías convencionales y alternativas, considerando aspectos como costos, generación de empleo, eficiencia energética, emisiones de gases de efecto invernadero, seguridad energética, etc. Posteriormente se discuten los resultados obtenidos del análisis comparativo. Se compararon los resultados con los hallazgos de estudios previos y discutir posibles implicaciones y recomendaciones para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar este análisis comparativo se utilizaron estadísticas y valores numéricos de datos del sector energético de México y los siguientes países: Estados Unidos, Rusia, China, Alemania y Brasil. Se comparó la gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas de estos países mediante una tabla y el análisis de dicha información.

Tabla 1.- Análisis comparativo de la gestión y cadena de suministro de energías convencionales y energías alternas de diferentes países socios comerciales de México.

| País | Gestión y cadena de suministro de energías convencionales | Gestión y cadena de suministro de energías alternativas |
|----------------|--|--|
| México | 77.4% de la energía proviene de combustibles fósiles (Heres del Valle, 2015) | 19.2% de la energía proviene de fuentes renovables (Heres del Valle, 2015) |
| Estados Unidos | 80.3% de la energía proviene de combustibles fósiles (United Nations) | 11.2% de la energía proviene de fuentes renovables (United Nations) |
| Rusia | 61.9% de la energía proviene de combustibles fósiles (United Nations) | 3.4% de la energía proviene de fuentes renovables (United Nations) |
| China | 85.6% de la energía proviene de combustibles fósiles (United Nations) | 5.2% de la energía proviene de fuentes renovables (United Nations) |
| Alemania | 77.3% de la energía proviene de combustibles fósiles (United Nations) | 14.9% de la energía proviene de fuentes renovables (United Nations) |

| País | Gestión y cadena de suministro de energías convencionales | Gestión y cadena de suministro de energías alternativas |
|--------|--|--|
| Brasil | 38.8% de la energía proviene de energía hidroeléctrica (Heres del Valle, 2015) | 43.4% de la energía proviene de fuentes renovables (Heres del Valle, 2015) |

Impacto socioeconómico

El acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna es un objetivo clave de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU. En 2030, la electricidad más económica con su origen en fuentes renovables podría aportar el 65 % de todo el suministro de energía eléctrica a escala mundial. (United Nations)

El informe de progreso en materia de energía proporciona un registro mundial del progreso relativo al acceso a la energía, la eficiencia energética y la energía renovable. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021)

Impacto microeconómico

La gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas tienen un impacto significativo en la economía a nivel microeconómico. El estudio sobre políticas energéticas para la promoción de las energías renovables en apoyo a la electromovilidad muestra que la electromovilidad basada en fuentes renovables podría generar impactos positivos al disminuir los gases de efecto invernadero. (Medina Vásquez, Becerra, & Cataño, 2014). California es reconocida mundialmente por hacer la transición de un sistema de electricidad a uno que depende cada vez más de fuentes limpias de energía. (United Nations). En Colombia, la integración de las energías renovables no convencionales en el sistema de gestión de información y conocimiento en fuentes no convencionales de energía renovable tiene como objetivo aumentar la participación de estas energías en la matriz energética del país. (Unidad de Planeación Minero Energética - UPME, 2015).

Impacto macroeconómico

La gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas tienen un impacto significativo en la economía a nivel macroeconómico. El papel de los combustibles fósiles en un sistema energético sostenible es un tema de debate en la ONU. (Medina Vásquez, Becerra, & Cataño, 2014). La insistencia en que los

países renuncien al uso de estos recursos en favor de energías renovables probablemente cree tensiones innecesarias. (Medina Vásquez, Becerra, & Cataño, 2014). La región de la CEPE tiene potencial para obtener ventajas económicas competitivas en comparación con otras regiones del mundo, dadas las distancias relativamente modestas entre las fuentes de abastecimiento de energía y los centros de demanda de energía. (Medina Vásquez, Becerra, & Cataño, 2014)

DISCUSIÓN

La comparación entre México, Estados Unidos, Rusia, China, Alemania y Brasil muestra que todos estos países tienen una gran dependencia de los combustibles fósiles, pero también tienen un gran potencial para la energía solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica. México tiene una gran dependencia de los combustibles fósiles, con un 77.4% de la energía proviene de combustibles fósiles, mientras que solo el 19.2% de la energía proviene de fuentes renovables. (United Nations) Estados Unidos, Rusia, China y Alemania también tienen una gran dependencia de los combustibles fósiles, pero están liderando la producción de energía renovable, especialmente la energía eólica y solar. (Calduch-Cervera). Brasil tiene una gran dependencia de la energía hidroeléctrica, con un 38.8% de la energía proviene de energía hidroeléctrica, pero también tiene un gran potencial para la energía solar y eólica. (United Nations)

Respecto al uso de combustibles fósiles en los países analizados y mencionados se puede mencionar lo siguiente:

México: La República Mexicana ha invertido en la construcción de una nueva refinería y ha implementado políticas que privilegian los combustibles fósiles sobre las energías renovables, lo que ha generado controversia en relación con los compromisos del país para combatir el cambio climático. (De Miguel, 2021).

Estados Unidos: USA depende en gran medida de los combustibles fósiles para satisfacer sus necesidades energéticas. En 2019, los combustibles fósiles contribuyeron al 62.6% de la generación de electricidad en el país, con el carbón aportando el 23.4% y el gas natural el 38.4%. (Libretext, 2022).

Brasil: Brasil utiliza una combinación de combustibles fósiles, principalmente petróleo y gas natural, para su generación de energía. Algunas fuentes renovables de energía, como la solar y la eólica, han incrementado su participación en los últimos años. (Alonso, 2021).

Alemania: Alemania ha implementado políticas para reducir su dependencia de los combustibles fósiles y ha aumentado la proporción de energía renovable en su matriz energética. Sin embargo, aún utiliza carbón, petróleo y gas natural en su generación de energía. (Libretext, 2022).

Japón: Japón depende en gran medida de los combustibles fósiles, especialmente del gas natural y el petróleo, debido a la falta de recursos naturales disponibles en el país. Cuenta con una alta capacidad de generación de energías convencionales, principalmente en la producción de energía a partir de gas natural y petróleo. (Libretext, 2022).

Rusia: Rusia es uno de los principales productores y exportadores de combustibles fósiles en el mundo. Cuenta con una gran capacidad de generación de energías convencionales debido a su abundancia de recursos de combustibles fósiles. (Libretext, 2022)

En la siguiente tabla comparativa se pueden observar las diferentes características de las variables socioeconómicas, microeconómicas y macroeconómicas de los países socios comerciales de México que, comparados de tal forma que se puedan realizar observaciones y llegar a las siguientes conclusiones:

- a. Deben continuar utilizando las energías convencionales ya que no cubrirán su demanda energética anual ni se lograrán los ODS de la ONU.
- b. Hacer una transición a las energías renovables ya que con ello cubrirán su demanda energética anual y se podrán lograr los ODS de la ONU.
- c. Utilizar las energías convencionales y las energías alternas en conjunto ya que así será factible lograr el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU en aras de mejorar la calidad del medio ambiente entre otros aspectos en el mundo.

Tabla 2.- Análisis comparativo de variables socioeconómicas, microeconómicas y macroeconómicas de México y diferentes países socios comerciales.

| Características | México | Estados Unidos | Brasil | Alemania | Japón |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Demanda energética | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Desarrollo Económico (PIB) | USD 1.15 billones (2022) | USD 22.57 billones (2022) | USD 1.47 billones (2022) | USD 4.43 billones (2022) | USD 5.55 billones (2022) |
| Acceso a la energía | 98.9% | 99.9% | 99.7% | 100% | 100% |
| Políticas energéticas por País | Reforma Energética | Energía Limpia y Cambio Climático Act | Renovabio | Energiewende | Estrategia Energética |
| Capacidad de generación de energía renovable | 25.4% | 18.3% | 41.9% | 43.8% | 18.3% |
| Inversión en energías alternativas | USD 6.4 mil millones (2020) | USD 54.2 mil millones (2020) | USD 4.9 mil millones (2020) | USD 16.7 mil millones (2020) | USD 15.7 mil millones (2020) |
| Costos de Producción | Moderados | Moderados | Moderados | Altos | Altos |
| Inversiones de infraestructura | En desarrollo | Avanzadas | En desarrollo | Avanzadas | Avanzadas |
| Dependencia energética | Importador neto | Auto suficiente | Exportador neto | Importador neto | Importador neto |
| Empleos | 0.8 millones (2022) | 10.6 millones (2022) | 1.2 millones (2022) | 1.3 millones (2022) | 0.9 millones (2022) |
| Costos de producción y tecnología | Moderados | Moderados | Moderados | Altos | Altos |
| Balanza comercial | Déficit | Déficit | Superávit | Superávit | Déficit |
| Emisiones de efecto invernadero | Altas | Altas | Altas | Bajas | Bajas |
| Seguridad energética | Moderada | Alta | Moderada | Alta | Alta |
| Acceso a la energía | 98.9% | 99.9% | 99.7% | 100% | 100% |

A continuación, se muestra en la siguiente figura, la principal variable macroeconómica de México y los demás países socios comerciales de México, involucrados con la que se puede medir el desarrollo de una nación, el Producto interno bruto (PIB).

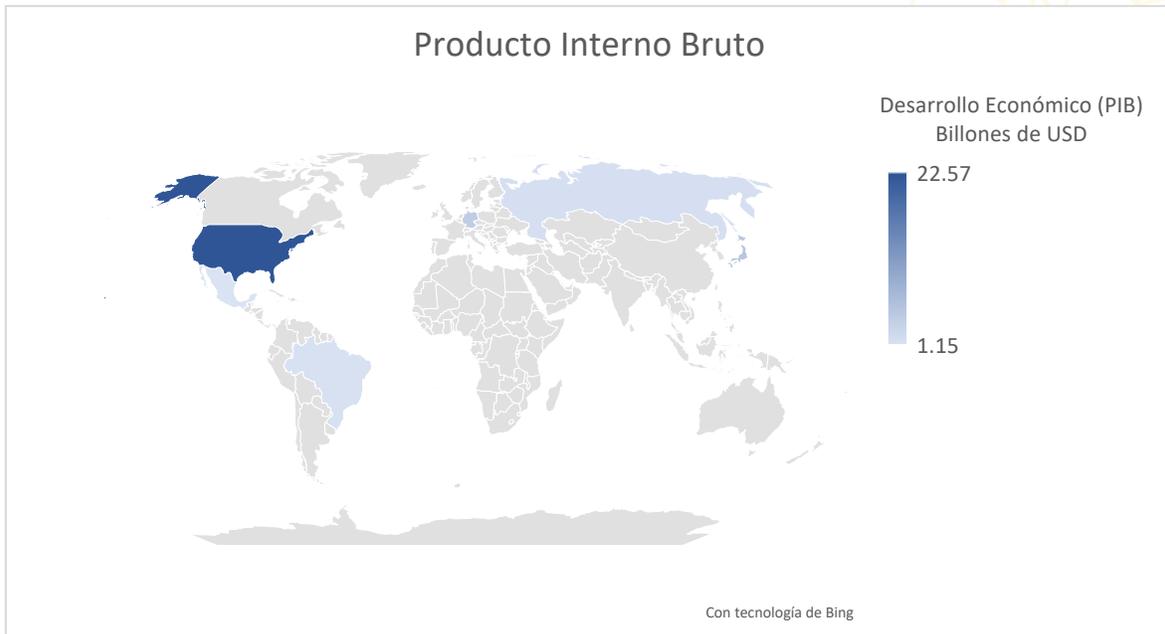


Figura 1.- Desarrollo económico (PIB) en Billones de Dólares de México y diferentes países socios comerciales

Es importante revisar además la capacidad de generación de energías renovables y la inversión en energías alternativas.

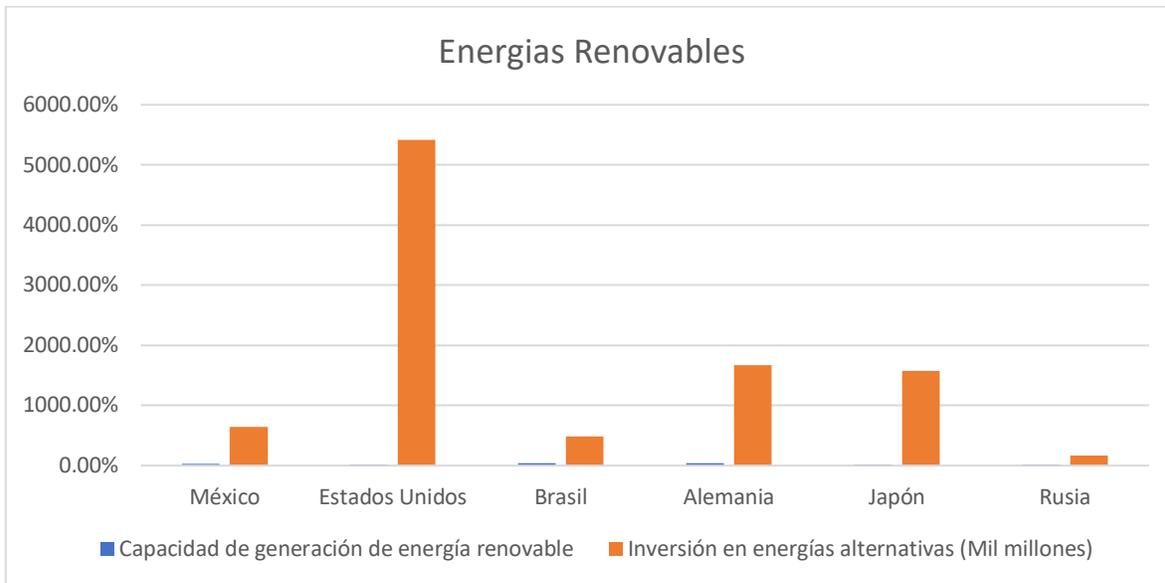


Figura 2.- Capacidad de generación de energías renovables y la inversión en energías alternativas de México y diferentes países socios comerciales

CONCLUSIONES

Según el análisis realizado, se ha determinado que la gestión y cadena de suministro de energías convencionales y alternativas puede tener un impacto significativo en la economía y la sociedad en el futuro. Las energías alternativas representan una solución para acceder a una energía asequible, segura, sostenible y moderna. Sin embargo, es importante destacar que la comparación entre México, Estados Unidos, Rusia, China, Alemania y Brasil revela que todos estos países, a pesar de tener un gran potencial en el desarrollo de energías renovables como la solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica, aún dependen en gran medida de los combustibles fósiles. Por lo tanto, es fundamental seguir trabajando en la transición hacia una economía más sostenible y tratar de cumplir con los objetivos establecidos en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Un ejemplo notorio de la transición completa y muy lenta hacia las energías alternas es el automóvil eléctrico, si bien a futuro se puede cubrir la demanda de centros de carga, mejorando y ampliando la infraestructura en caminos y ciudades, es casi imposible actualmente de acuerdo con el Ing. Pedro Prieto en su Videoblog “Sobreviviendo al descalabro”, mejorar y eficientar los tiempos de espera de carga, de acuerdo a la teoría de colas y aunado a las características mecánicas y eléctricas de las baterías de iones de Litio, no será fácil (si no es imposible) el cambio del auto con base en combustibles fósiles al automóvil eléctrico.

Es importante tener en cuenta que alcanzar estos objetivos no será una tarea sencilla, y es probable que no se logren en un corto plazo, como en los próximos 7 años (julio de 2023 a enero de 2030). Esto se debe a diversos factores que van más allá del ámbito energético, como aspectos culturales, ideológicos, avances tecnológicos y científicos, tanto en México como en otros países del mundo, sean socios comerciales o no, con los que México se pueda comparar.

REFERENCIAS

Alonso, J. (19 de febrero de 2021). Energías renovables en México, del auge al declive. Obtenido de <https://www.dw.com/es/energ%C3%ADas-renovables-en-m%C3%A9xico-del-auge-al-declive/a-56632921>

- Calduch-Cervera, R. (s.f.). Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales - curso doctorado. (U. C. Madrid, Ed.) Madrid, España. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Construit un futuro mejor: Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Santiago, Chile.
- De Miguel, T. (1 de Marzo de 2021). La controvertida apuesta de México por los combustibles fósiles. México. Obtenido de <https://elpais.com/mexico/2021-03-02/la-controvertida-apuesta-de-mexico-por-los-combustibles-fosiles.html>
- Heres del Valle, D. R. (Diciembre de 2015). El cambio climático y la energía en América Latina. (C. E. (CEPAL), Ed.) Santiago de Chile, Chile. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d8ac767-ec26-484b-b7ac-837f2874aae5/content>
- Libretext. (2022). Consumo de combustibles fósiles. Obtenido de [https://espanol.libretexts.org/Biologia/Ecolog%C3%ADa/Ciencias_Ambientales_\(Ha_y_Schleiger\)/05%3A_Energ%C3%ADa/5.01%3A_Combustibles_f%C3%B3siles/5.1.03%3A_Consumo_de_Combustibles_F%C3%B3siles](https://espanol.libretexts.org/Biologia/Ecolog%C3%ADa/Ciencias_Ambientales_(Ha_y_Schleiger)/05%3A_Energ%C3%ADa/5.01%3A_Combustibles_f%C3%B3siles/5.1.03%3A_Consumo_de_Combustibles_F%C3%B3siles)
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Cataño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. (C. E. (CEPAL), Ed.) Santiago, Chile.
- Naciones Unidas. (20 de Octubre de 2021). Noticias ONU. *Los gobiernos planean seguir produciendo combustibles fósiles en grandes cantidades, pese a sus compromisos en el acuerdo de París*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/10/1498592>
- Unidad de Planeación Minero Energética - UPME. (2015). Integración de las Energías renovables no convencionales en Colombia. (U. d. UPME, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/INTEGRACION_ENERGIA_S_RENOVANLES_WEB.pdf

United Nations. (s.f.). El papel de los combustibles fósiles en un sistema energético sostenible. Obtenido de . <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-de-los-combustibles-fosiles-en-un-sistema-energetico-sostenible>

United Nations. (s.f.). Energías renovables: energías para un futuro más seguro. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>

ADMINISTRACIÓN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO DE ATENCIÓN COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

KAREN DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ¹, NORMA EDITH PERALTA VÁZQUEZ², MARÍA DE LOS ANGELES CAMACHO
MORALES³

RESUMEN

La comunicación interna en las organizaciones busca que los colaboradores reciban la información necesaria en tiempo y forma, así mismo que puedan exponer sus ideas, opiniones, sugerencias y también sus inconformidades. Mantener comunicación con los trabajadores es indispensable para el logro de los objetivos de la empresa y el comportamiento organizacional, a fin de contar con productividad, evitar conflictos, o en el caso de que se presenten problemas se le dé solución lo antes posible.

Este estudio se desarrolla en un Centro de Atención Comercial. Los medios que actualmente están ocupándose son la radiofrecuencia y el correo electrónico, estos dos como medio formal, y el WhatsApp como medio de comunicación informal, siendo esta empresa afectada por las deficiencias en el proceso de comunicación, ocasionando fallas que llevan a una desinformación.

El propósito de este trabajo de investigación es ofrecer propuestas de mejora, implementando soluciones para lograr una comunicación interna eficiente.

Palabras clave: Comunicación, comportamiento organizacional, administración.

ABSTRACT

Internal communication in organizations seeks that collaborators receive the necessary information in a timely manner, as well as that they can present their ideas, opinions, suggestions and also their disagreements. Maintaining communication with workers is essential for the achievement of the company's

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. L17021936@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. norma.pv@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. maria.cm@veracruz.tecnm.mx

objectives and organizational behavior, in order to have productivity, avoid conflicts, or in the event that problems arise, a solution is given as soon as possible.

This study is carried out in a Commercial Service Center. The means that are currently dealing with are radio frequency and email, these two as a formal means, and WhatsApp as an informal means of communication, this company being affected by deficiencies in the communication process, causing failures that lead to misinformation.

The purpose of this research work is to offer proposals for improvement, implementing solutions to achieve efficient internal communication.

Keywords: Communication, organizational behavior, administration.

INTRODUCCION

El presente estudio se enfoca en el análisis de la administración de la comunicación interna en un centro de atención comercial para fortalecer su comportamiento organizacional, de tal forma que se pueda satisfacer en tiempo y en forma las necesidades de los clientes. Con esta investigación se pretende demostrar que un el proceso de comunicación llevada debidamente a cabo, influye en una cultura organizacional sólida, en cuanto a las actitudes, valores, comportamientos y relaciones interpersonales que dan forma a la cultura de la organización, con lo que se logra alcanzar los objetivos de la empresa, dando pie a la resolución de conflictos, lo que motiva a los empleados promoviendo a cohesión, la colaboración y la alineación entre los miembros de un equipo mejorando la calidad del servicio brindado a los clientes.

Queda demostrado que la comunicación fluida en la transmisión de la información entre los empleados de los distintos departamentos contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la organización.

METODOLOGIA Y MATERIAL

En este estudio se empleó un enfoque cualitativo ya que se recopilaron y se analizaron datos no numéricos a fin de comprender el comportamiento del personal de la empresa. Esto se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario

estructurado con 28 preguntas de opción múltiple aplicado a los 16 empleados que conforman el Centro de Atención Comercial, de los cuales 4 son oficinistas y 12 son operativos de campo (auxiliares comerciales). El muestreo fue no probabilístico voluntario, seleccionando a la totalidad de los participantes de la empresa. El tipo de estudio es propositivo ya que está dirigido a plantear soluciones a las deficiencias del proceso de comunicación en el Centro de Atención Comercial.

MARCO CONCEPTUAL

Según Chiavenato (2006) comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p.110).

Robbins y Coulter (2005) nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (p.256).

Según Berlo (1984) "los componentes que debemos incluir en nuestra discusión de un modelo del proceso de la comunicación son: 1.-La fuente de la comunicación, 2.- el codificador, 3.- el mensaje, 4.- el canal, 5.- decodificador y 6.- el receptor de la comunicación" (p. 19)

Según Pizzolante (2004) "la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global" (p.198).

El comportamiento organizacional, de acuerdo a Robbins & Judge "es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones" (p.10).

PROBLEMA A RESOLVER

Existe cuello de botella que se presenta en el proceso de comunicación de la empresa Centro de Atención Comercial, causando deficiencias en el proceso de comunicación, lo que provoca que la productividad de la misma se encuentre en un nivel bajo, ocasionando fallas en dicho proceso, como lo es la desinformación, entre

otras.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles serían las estrategias de comunicación propuestas para lograr la fluidez correcta en el proceso de comunicación, elevando el comportamiento organizacional de la empresa?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Ofrecer propuestas de mejora en la administración del proceso de comunicación interna en el Centro de Atención Comercial que fortalezca el Comportamiento Organizacional dentro del mismo.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.- Se detecta el estado actual del proceso de comunicación interna mediante un diagnóstico preliminar.

En el Centro de Atención Comercial se observa que la comunicación no es la más favorable en esa área. Después de una plática sostenida con el jefe de oficina, se especificó que la comunicación es con todos los colaboradores de la agencia, en su mayoría verbal, apoyándose de la comunicación informal por medio de la aplicación WhatsApp. Siendo el inicio de la problemática cuando los empleados no muestran disposición para la recepción y ejecución de ciertas actividades, o en algunas ocasiones que la información no fue entendida; no lo informan, decidiendo individualmente sólo no realizar dicha actividad, generando el atraso en las actividades y funciones de la empresa, creando también inconformidad de los clientes debido al retraso del trabajo por realizar.

También a través de esta plática se identifica que los medios de comunicación que son utilizados no dejan de manera formal evidencia de lo que se dijo y ordenó de forma verbal o por medio de la red social de apoyo, creando así más confusión para la realización de las actividades asignadas y de la misma forma dando pie a que se genere conflicto bajo los argumentos de “no se dijo eso”, “no se recibió el mensaje instantáneo”.

Así mismo esto ha generado conflicto entre el jefe de oficina y el sindicato de los empleados, los cuales se respaldan en él para no realizar actividades, generando así una mala relación entre el sindicato y el jefe de oficina, ya que antes de contactar al sindicato no lo hablan con el jefe y lo toman por sorpresa, saltando el proceso de comunicación que debería existir en la empresa.

2.- Elaboración un cuestionario con base al diagnóstico preliminar.

En base al estado actual del proceso de comunicación, se procede a elaborar y a aplicar un cuestionario para recolectar la información siguiente:

Los 16 encuestados señalaron varios tipos de comunicación que se llevan dentro de la agencia, los que destacan es ascendente y descendente por lo que predomina la comunicación vertical.

Los 16 encuestados señalaron varios de los elementos del proceso de comunicación que se utilizan dentro de la empresa siendo emisor, receptor y mensaje los que más reconocen dentro del procesos.

De los 16 encuestados, 8 de estos perciben que la comunicación dentro de la agencia es incompleta, 6 de ellos manifestaron que es confusa y 2 trabajadores interrumpida. Por lo cual la comunicación no es favorable.

Para 7 empleados la forma viable de recibir la comunicación es verbal, seguida de esta 5 prefieren circular, 2 vía WhatsApp y 2 por correo electrónico y ninguno prefirió vía telefónica. La comunicación más viable para los encuestados es de tipo verbal. 8 de los trabajadores respondieron que siempre reciben la información por medidos informales, 5 afirman que casi siempre, 3 que algunas veces, pocas veces y nunca nadie responde. En este caso la información que reciben los trabajadores es por medios informales.

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, donde señalan que el medio para comunicarse con el jefe de oficina es de manera verbal, los demás medidos no los utilizan. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista.

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para las 4 oficinistas, donde 3 de ellas señalan que el medio que más se utiliza para comunicarse con el jefe de oficina es el verbal y solo 1 de ellas utiliza el correo electrónico. Los que no desempeñan el

puesto de oficinista respondieron soy auxiliar.

Los 16 encuestados señalaron varios medidos por los cuales se les facilita comprender una tarea, prefiriendo el medio verbal y la vía telefónica, seguido vía WhatsApp y muy pocos optaron por correo electrónico.

10 de empleados respondieron que algunas veces las indicaciones dadas por el jefe de oficina son comprendidas, 3 siempre, 2 casi siempre, 1 respondió que depende el medio por el cual las recibe, pocas veces y nunca nadie respondió. La mayoría de los trabajadores si comprenden las indicaciones emitidas por el jefe de oficina.

Cabe mencionar que los resultados representados en la gráfica fueron de la siguiente manera: 1 siempre, 11 algunas veces, 2 pocas veces, 2 nunca, casi siempre y me es indiferente no tuvieron votos. Por lo que a los empleados delCAC no les crea confusión recibir las indicaciones de manera verbal.

Si la instrucción que recibe no fue entendida parcial o totalmente 3 de los encuestados le preguntan a un compañero, 8 le preguntan al jefe de oficina o al encargado de sección, 5 la realizan como lo consideran y nadie respondió que no la realiza. Los trabajadores encuestados al no entender la instrucción le preguntan al jefe de oficina o encargado de sección.

10 de los trabajadores respondieron que están totalmente de acuerdo en contar con una evidencia formal de las órdenes dadas de manera verbal evitaría la confusión de las actividades asignadas

De los 16 encuestados, 12 de ellos y siendo la mayoría respondieron que el medido formal para dejar lo que se dijo u ordenó es la circular.

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, quienes 4 de ellos respondieron que algunas veces presentan problemas para recibir comunicación cuando están en campo, 3 pocas veces, 5 de ellos respondieron que nunca. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para las 4 oficinistas, 2 de ellas afirman que es totalmente práctico el uso del celular para recibir mensajes, 1 señala que es muy práctico y una de las 4 que es practico. Los que no desempeñan el puesto de oficinista respondieron soy auxiliar.

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, quienes 6 de ellos respondieron que les es totalmente práctico el uso del celular para recibir mensajes, 1 le es muy práctico, a 3 les es práctico y a 2 medianamente práctico. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista.

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, quienes 6 de ellos respondieron que les es totalmente práctico el uso del celular para recibir mensajes, 1 le es muy práctico, a 3 les es práctico y a 2 medianamente práctico. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista.

De los 16 encuestados 9 de ellos respondieron que siempre, 5 casi siempre, 2 que algunas veces, pocas veces y nunca no hubo respuesta. Por lo que el grupo de WhatsApp a menudo recibe mensajes que no correspondientes que corresponden a sus labores.

7 trabajadores respondieron que algunas veces pierden de vista los mensajes de importancia al recibir información que no corresponde a la laboral

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, quienes 6 de ellos y siendo la mitad respondieron que siempre cuentan con señal para recibir mensajes de su trabajo al estar en campo, 4 algunas veces 2 respondieron que nunca, casi siempre y pocas veces nadie contesto. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista.

De acuerdo al resultado obtenido de los 16 encuestados, quienes 11 de ellos respondieron que el proceso de comunicación que se lleva a cabo por parte de la empresa es malo, solo 3 contestaron que es bueno y 2 poco bueno. Indicando que el proceso de comunicación por parte de la empresa no es favorable

De acuerdo al resultado obtenido de los 16 encuestados, quienes 11 de ellos respondieron que el proceso de comunicación que se lleva a cabo por parte de la empresa es malo, solo 3 contestaron que es bueno y 2 poco bueno. Indicando que el proceso de comunicación por parte de la empresa no es favorable

Esta pregunta del cuestionario va dirigida para los 12 auxiliares comerciales, quienes están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la información directa tal cual la recibe el jefe de oficina y que le serviría para su comprensión y desempeñe sus actividades. Los que no desempeñan el puesto de auxiliar comercial respondieron soy oficinista.

De acuerdo a la respuesta de los 16 encuestados 8 de ellos le dan prioridad a la actividad encargada, 3 lo hace, pero en desacuerdo, 2 trabajadores la dejan al final de su jornada, 3 acuden al sindicato para ampararse y este le diga que hacer, nadie decide hacerla al otro día y ninguno no la realiza. En su mayoría le dan prioridad a la actividad encargada

Los 16 trabajadores encuestados respondieron que siempre están conscientes que al dejar una actividad incompleta el cliente queda inconforme por no recibir el servicio.

La respuesta de los 16 encuestados fue satisfactoria, debido que siempre tiene interés por realizar sus actividades diarias con el fin de generar satisfacción al cliente.

En esta pregunta del cuestionario 8 de los 16 encuestados respondieron que cuando realizan satisfactoriamente su actividad el jefe reconoce su labor, sin embargo 5 de ellos respondieron que algunas veces 3 que casi siempre, pocas veces y nunca nadie respondió

De acuerdo a los 16 encuestados 8 trabajadores respondieron que siempre reciben una retroalimentación por parte de su jefe, 1 casi siempre, 7 algunas veces, pocas veces y nunca nadie respondió. Lo que refleja que al realizar una actividad incorrecta reciben retroalimentación por parte del jefe

En esta pregunta del cuestionario de los 16 encuestados 15 de los trabajadores consideran que hay apatía en los colaboradores de la agencia para realizar sus funciones, solo 1 respondió que algunas veces, casi siempre, pocas veces, nunca y no me percato de ello nadie respondió

De los 16 encuestados, 8 de los trabajadores respondieron que la tener una inconformidad acuden al sindicato, 6 de ellos se dirigen al jefe de oficina, 3 al delegado, al encargado de sección y quedarse callado nadie respondió

3.- Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario.

Los empleados conocen los elementos del proceso de comunicación que se utiliza dentro de la empresa, dándose dicha comunicación de manera ascendente, descendente y horizontal; sin embargo, también existe la comunicación cruzada lo que hace que se distorsione la información. De tal manera que esta llega incompleta generando confusión al trabajador e incluso interrumpida, no llegando a todos los trabajadores.

Para los empleados la forma más fácil, práctica y viable de comunicación es por medio verbal y de circulares a pesar de que este último no es habitual dentro de la empresa. Además, dos empleados señalan que el WhatsApp es el medio más viable y otros dos mencionan que es el correo electrónico. Contrario a esto manifiestan que los medios por los cuales se les facilita comprender una tarea son los ya mencionados agregando vía telefónica. El más utilizado para establecer una comunicación con el jefe de oficina es verbal y sólo una oficinista utiliza el correo electrónico, siendo estos medios informales y sin dejar evidencia alguna. Por lo que el 100% de las veces están recibiendo información oficial más no formal.

Las indicaciones emitidas por el jefe de oficina no son 100% entendidas en virtud de que son dadas por la vía verbal, pese a ello realizan las actividades en su mayoría como consideran correcto, según lo que hayan entendido verbalmente, algunos empleados acuden a aclarar sus dudas con el jefe de oficina o encargado de sección en ocasiones también suelen retroalimentarse entre compañeros, lo que genera errores al realizar su trabajo.

Teniendo en cuenta la confusión generada por las indicaciones realizadas verbalmente

los empleados consideran que contar con evidencia formal evitaría que se cree duda en las órdenes dadas, por medio de una circular se evitaría la confusión de las actividades asignadas.

Al estar en campo los auxiliares nunca tienen problemas con la red para recibir mensajes o llamadas laborales, siendo sencillo para la mayoría ya que básicamente cuentan con señal para recibir sus mensajes; sin embargo, dos auxiliares comentan

que nunca cuentan con señal al estar en campo. Por otro lado, para las oficinistas es totalmente práctico el uso del celular para recibir mensajes.

Los trabajadores reciben en su grupo de WhatsApp de trabajo información que no corresponden a sus funciones, lo cual genera barreras de comunicación, perdiendo de vista los mensajes relativos al trabajo.

Derivado a todo esto los empleados consideran deficiente el proceso de comunicación que se lleva a cabo, por lo que contar con información directa tal cual la recibe el jefe de oficina, de sus superiores, le serviría de una mejor comprensión para el desempeño de sus actividades.

Cuando el jefe de oficina encomienda una actividad al trabajador, éste acude al sindicato para ampararse y obtener una prórroga, aún estando consciente de que al quedar incompleta dicha actividad, el cliente queda inconforme por no recibir el servicio, contrario a esto manifiestan que es de su interés cumplir con sus actividades diarias a fin de generar satisfacción al mismo.

Por lo regular el jefe reconoce en general el buen desempeño de los trabajadores desatacados dándoles palabras motivacionales por su labor realizada. Así mismo cuando la tarea no es realizada como se indicó, el jefe inmediato realiza una plática con todo el personal sin señalar a ningún empleado haciendo una retroalimentación por la actividad incompleta.

En la agencia hay un ambiente de apatía por parte de los colaboradores dado que no hay un correcto proceso de comunicación, de tal forma que en lugar de tomar en cuenta como primera opción al jefe inmediato acuden directamente al sindicato, con el fin de protegerse.

El jefe de oficina asigna actividades diarias a los empleados de la empresa y en ocasiones este agrega tareas extras a realizar, pero si el empleado no está de acuerdo con el trabajo asignado, acude al sindicato para ampararse y de esta forma no realizan las actividades asignas por el jefe de oficina.

4.- Presentación de la propuesta de solución.

Se recomienda al jefe de oficina realizar una reunión con el personal de la empresa para identificar en qué momentos ocurre la comunicación cruzada. Los empleados

deberán opinar concretamente al respecto, para que el jefe de oficina aclare la forma ideal de comunicarse en dichos momentos y eliminar dicha comunicación cruzada. En esa misma reunión se le encomienda al jefe de oficina informar a todos los empleados el uso de circulares como medio de comunicación formal a fin de dejar evidencia de las actividades ordenadas y cambios solicitados, y de esta forma evitar confusiones sobre la tarea asignada.

Se sugiere al jefe de oficina que, al momento de dar las indicaciones vía verbal a los empleados, se asegure que todos comprendan las indicaciones dadas al finalizar la reunión de asignación de tareas, realizando preguntas al personal sobre lo explicado, por ejemplo: ¿Tienen alguna duda?, ¿Es explícita la actividad asignada?; también se debe dirigir de manera personal con algunos de los trabajadores para aclarar ciertas dudas. Esto evita que entre compañeros se genere confusión, indicándoles a los trabajadores que la información se encontrará de manera formal en las circulares y se expondrán en el tablero de avisos.

Se recomienda al jefe de oficina que al término de la reunión los avisos, cambios y demás temas importantes sean impresos y pegados como información importante en el tablero que se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la oficina visible para todo el personal. Así mismo que el jefe de oficina identifique a los auxiliares comerciales que tengan problemas con su red móvil cuando están en campo, ofreciendo como opción principal la revisión de su equipo para detectar el fallo, de no ser problema del equipo se contactará a la compañía telefónica para solucionar la problemática.

Referente al grupo de WhatsApp se le sugiere al administrador del grupo, que en este caso es el jefe de oficina, mantener cerrado el chat con la opción *sólo administradores podrán editar la información*, para evitar que los participantes escriban sobre otros temas y se pierda la información importante. Sólo en el caso que requiera retroalimentación de los participantes el grupo será abierto, pasando el tiempo de la participación el grupo se volverá a cerrar.

Se aconseja al jefe de oficina realizar una reunión cada mes para revisar el proceso de comunicación de la empresa, buscando hacer los cambios necesarios para que el progreso de esta sea lo más claro posible y eliminar las deficiencias de la comunicación.

Así, también quien ocupe el puesto de becario (residentes), lleve una bitácora en la cual informe los tiempos de trabajo de cada auxiliar comercial, estableciendo los motivos de retrasos de su jornada laboral y con el fin evitar que los empleados acudan al sindicato para protegerse sin razón.

Se recomienda que el jefe de oficina que al comienzo de la jornada retome las tareas del día anterior y escuche las opiniones de los trabajadores para reconocer su productividad y continuar con las indicaciones de manera atenta, explícita y exhortarlos a mejorar día a día su labor. Al finalizar la plática se deberán destacar los temas importantes, posterior a ello imprimir una circular al respecto y colocarla en el tablero de avisos.

Se recomienda también al jefe de oficina realizar juntas semanales, en las cuales se traten los temas de inquietud de los empleados, para conocer sus inconformidades y sugerencias, teniendo retroalimentación temprana para que los trabajadores eviten acudir como primera opción al sindicato.

RESULTADOS

El proyecto presentado a la autoridad máxima del Centro de Atención Comercial, jefe de oficina, para su revisión y aprobación, fue aceptado mencionando que resultó enriquecedor, debido a que se realizaron cambios favorables en la comunicación con los trabajadores; también el proyecto incrementó la realización de tareas asignadas y las dudas no son tan frecuentes entre los trabajadores, dando de esta forma solución a la problemática identificada. Además de mencionar que resultó motivante para el personal logrando una mayor integración entre ellos, con lo que se consiguió una mejoría en el comportamiento organizacional de la empresa.

DISCUSION

Este proyecto cumplió con el objetivo presentado al ofrecer propuestas de mejora en la administración del proceso de comunicación interna en el Centro de Atención Comercial, logrando fortalecer el Comportamiento Organizacional dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

Las propuestas de comunicación fueron presentadas a la máxima autoridad del Centro de Atención Comercial, las cuales fueron llevadas a cabo con éxito dentro de la empresa

la empresa, logrando la fluidez correcta en el proceso de comunicación, elevando el comportamiento organizacional de la empresa.

REFERENCIAS

- Berlo, D.K. (1984). *El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y Práctica*. (14^a. Ed). El Ateneo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7^a. Ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Pizzolante Negrón, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8^a. Ed.). Pearson Educación de México.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13^a. Ed.). Pearson Educación.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UNA MICROEMPRESA DEL MUNICIPIO DE ÚRSULO GALVÁN

MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS¹, VERÓNICA ROMO LOPEZ², JOSÉ CRUZ MARTÍNEZ VAZQUEZ³, GITZEH ROSAS DURÁN⁴

RESUMEN

Los entornos empresariales hoy en día son dinámicos y cambiantes, por lo que se tiene que desarrollar capacidades necesarias para enfrentar y adecuarse a los retos venideros con ideas emprendedoras y innovadoras, que permitan ejercer una dirección estratégica proactiva que permita posicionar en el mercado a la empresa, en la competitividad de las empresas es necesario tener una diversidad de productos innovadores ante las exigencias de mercado y poder permanecer en mismo.

La estrategia, en esencia, se refiere a competir de una manera diferente: haciendo lo que los competidores no hacen o no pueden hacer. La estrategia corporativa proporciona dirección y guía no sólo en cuanto a lo que se debe hacer, sino también a lo que no se debe hacer, su importancia radica en su relación con los resultados del negocio, lo que significa concentrar todas las fuerzas de la organización de la empresa para que las acciones se coordinen adecuadamente para obtener los Resultados previstos.

Nuestra empresa estará dedicada a satisfacer las necesidades y gustos de cada cliente, pero sobre todo se desea establecerse como líder en precios accesibles para las personas, a su vez ampliar el catálogo de productos, y que satisfactoriamente se generen ganancias que sigan manteniendo y permitiendo el crecimiento de la empresa.

Esto logrado con la formulación de estrategias empresariales que posicione a la empresa de manera competitiva a través de la metodología de David Fred en sus tres etapas que la conforman

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto tecnológico de Úrsulo Galván. marco.dr@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto tecnológico de Úrsulo Galván. Veroromo.lopez@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto tecnológico de Úrsulo Galván. josemv@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto tecnológico de Úrsulo Galván

Palabras claves: Estrategia, microempresa

ABSTRACT

Business environments today are dynamic and changing, so the necessary capabilities must be developed to face and adapt to upcoming challenges with entrepreneurial and innovative ideas, which allow the exercise of proactive strategic direction that allows the company to position itself in the market. , in the competitiveness of companies it is necessary to have a diversity of innovative products in response to market demands and to be able to remain in the same market.

Strategy, in essence, refers to competing in a different way: by doing what competitors do not or cannot do. Corporate strategy provides direction and guidance not only in terms of what should be done, but also what should not be done, its importance lies in its relationship with business results, which means concentrating all the forces of the organization of the company so that actions are properly coordinated to obtain the expected Results.

Our company will be dedicated to satisfying the needs and tastes of each client, but above all we want to establish ourselves as a leader in affordable prices for people, at the same time expand the product catalog, and successfully generate profits that continue to maintain and allow the Growth of the company.

This was achieved with the formulation of business strategies that position the company competitively through David Fred's methodology in its three stages that make it up.

Keywords: Strategy, microenterprise

INTRODUCCION

Las piñatas hacen referencia a un producto donde particularmente alberga en su interior dulces de diferentes tipos, y que rompen en el marco de una celebración para que los que participan puedan adquirir de su contenido y disfrutar, estos en su mayoría de veces son elaboradas a base de cartón y decoradas de distintos tipos de papeles.

La tendencia a cerca de la venta de piñatas se ha presentado de una manera increíble, y evidentemente se está dirigiendo cada vez con mayor fuerza y constante crecimiento, lo cual impacta a los emprendedores a vender productos por menor a la cantidad que normalmente lo hacían.

Este producto tiene bastante buena aceptación ante cualquier tipo de cliente, sin importar la edad, sexo, religión ni estatus social, ya que las piñatas hacen que cualquier tipo de evento o celebración sea más ameno y divertido.

La principal causa de este proyecto es formular estrategias empresariales con el apoyo de la aplicación de la metodología de David Fred, el cual propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, por lo cual se argumenta de datos e información tanto cualitativo como cuantitativo.

Esto, con el propósito de posicionar a la empresa en el mercado y a su vez aumentar las ventas con las distintas estrategias empresariales formuladas y aplicadas.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Determinar la naturaleza de la estrategia corporativa y funcional de una microempresa.

Objetivos específicos:

- a) Determinar la filosofía de la empresa
- b) Determinar la naturaleza de la estrategia corporativa
- c) Determinar las estrategias funcionales de las empresas

JUSTIFICACIÓN.

Es muy importante que las microempresas se fortalezcan con dirección y rumbo, el 90 % de la micro empresas son entes de negocios y carecen de sistemas administrativos que permitan enfrentar los diferentes retos que le presenta el ambiente externo e interno, ante esta realidad es necesario realizar estudios que le permitan al micro empresario tener una visión clara hacia donde llevar su empresa, bajo la toma decisiones fundamentadas con la diferentes herramientas que al aplicarse en el análisis las fortalezca y las haga eficientes.

MARCO TEÓRICO.

Una de las principales cosas que se deben tener en claro antes de adentrarnos, son las bases conceptuales con las que nos encontraremos durante el desarrollo de nuestro proyecto. Conocer el significado de los términos es fundamental para lograr la comprensión de lo que se plasma.

MICRO EMPRESA. Son negocios que operan con menos de 10 trabajadores. Generalmente funcionan de forma local, ofreciendo sus productos y servicios a personas cercanas a su centro de operación.

PIÑATAS. Producto generalmente elaborado con estructura de cartón, el cual alberga en su interior dulces o juguetes. Dicho producto lo rompen los participantes en algún marco de celebración, y son decorados de distintos tipos de papeles coloridos.

PIÑATAS PERSONALIZADAS. Producto que es estructurado y diseñado totalmente al gusto del cliente, y pueden ser letras, números, personajes o alusivos a las temporadas del año.

PIÑATAS STRING PULL. Traducido al español significa “Tirar de la cuerda”, y efectivamente, la piñata es elaborada con normalidad, sin embargo, para poder sacar los dulces de su interior, no es necesario romperla a palos, si no que con el simple hecho de jalar unos hilos que cuelgan de la parte inferior de la piñata, se abrirá un orificio que por consecuencia vaciará los dulces a su exterior.

PIÑATAS TIPO TAMBOR. Son las que exclusivamente se trabajan en la empresa, consiste en formar una estructura con dos bases iguales de cartón y unir las con una tira de cartón, quedando formada así; base, tira, base.

Conformación de la filosofía de la empresa.

En esta etapa se determinará la identidad de la empresa formulando su misión, visión y los valores que serán los ejes rectores de la cultura empresarial.

Filosofía de la empresa

Es una empresa dedicada a ofrecer productos personalizados en materia de piñatas con la intención de amenizar y hacer especial cualquier tipo de evento y fechas especiales. La empresa cuenta con un equipo de trabajo que labora con principios

y valores, esta se distingue por su compromiso, puntualidad, creatividad y calidad de los productos.

En esta etapa se determinará la identidad de la empresa formulando su misión, visión y los valores que serán los ejes rectores de la cultura empresarial.

Visión

“Incrementar las inversiones extendiendo su participación en el mercado, superando las expectativas de nuestros clientes con una atención y venta de nuestros productos a través de un local físico establecido con buena ubicación y accesibilidad al público en general, y de esta manera lograr ventas al por mayor.

Misión

“Ser una empresa con constante crecimiento, buscando ofrecer productos de calidad e innovación que despierte la atención de nuestros clientes, además de brindar precios accesibles que garanticen los atributos, cualidades y propiedades de nuestras piñatas”.

Valores organizacionales

- **Confianza y empatía:** Es uno de los valores más importantes que caracteriza a esta microempresa, ya que agradece la confianza que sus clientes ponen en ellos para hacerlos participe de los momentos importantes de cada familia, ofreciendo, además, de forma respetuosa; la capacidad de percibir y compartir los sentimientos y emociones que los clientes nos transmiten
- **Compromiso:** Es una empresa 100% comprometida con los pedidos que se le realizan, cumpliendo en tiempo y forma con la entrega de los productos.
- **Trabajo en equipo:** La colaboración de personas con diferentes cualidades, benefician la calidad y estética de las piñatas, es por ello que trabajar entre dos o más personas nos brindan resultados totalmente satisfactorios, además de armonizar la zona de trabajo.
- **Creatividad:** Es uno de los valores más importantes al estar en contacto directo en la elaboración de los productos, ya que aquí se determina la total estética que caracteriza a cada una de las piñatas que se elaboran.

- **Flexibilidad:** Es una empresa que le brinda la oportunidad al cliente de poder realizar anticipos y abonos a su total de compra o bien, liquidar hasta el día de la entrega. Esto, conforme el cliente lo prefiera.
- **Innovación:** Los cambios se van suscitando con el pasar de los tiempos, y esta empresa se adapta e innova para poder ofrecer productos que superen las expectativas de los clientes.
- **Honestidad:** La microempresa se enfoca en actuar de forma honesta, creando así una relación sana, sólida y decente con los clientes, que los motiven y les de la confianza de seguir comprando nuestros productos.
- **Eficiencia:** Se busca hacer correctamente las cosas, sin importar lo que se haga, concentrándose principalmente en el uso adecuado de los recursos, lo que implica direccionar los esfuerzos hacia metas que tengan sentido y que ayuden a la supervivencia y crecimiento de la empresa.
- **Responsabilidad y disciplina:** Ser responsables y disciplinados con el trabajo, son valores que sin duda han hecho crecer a la empresa, ya que siempre se ha cumplido de forma correcta con lo que se les pide, logrando así el regreso de muchos clientes una vez más a adquirir los productos.
- **Orden y limpieza:** Al tratarse de un producto que alberga en su interior otros productos consumibles, se prioriza siempre la higiene en su fabricación, y por ende las piñatas se muestra con limpieza tanto por dentro como por fuera, en esta última, logrando un realce en la estética y presentación.

Análisis de entorno

Se realizará a través del análisis situacional de la empresa con un FODA que nos permita conocer sus fortalezas y debilidades como sus oportunidades y amenazas para establecer estrategias y enfrentar los retos venideros, además se elaborará un diagrama de PESTEL y PORTER donde se analizarán los factores externos como las rivalidades de la competencia en el entorno de la empresa.

Análisis estratégico interno.

Matriz FODA

Tabla No. 1 FODA Microempresa Piñatas Mariposita

| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Factores internos</p> | <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles. • Personal capacitado y especializado. • Innovación en el producto y servicios. • Disponibilidad de entregas a domicilio. | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un local establecido. • Poco personal • Transporte para entregas |
| <p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos precios de los productos de los competidores. • Incremento de la demanda para fin de año. • Canales de distribución existentes. • Innovación de productos mayores a los de la competencia. • Materia prima accesible | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenemos ventaja competitiva en el mercado debido a que nuestros precios son mas baratos que el que ofrecen los competidores, siendo accesibles para los clientes. • El personal es capacitado y especializado para la innovación de nuestros productos y satisfacer a los clientes. • Los canales de distribución de entrega resultan ser accesibles para la disponibilidad de entrega a domicilio o determinando un punto medio de entrega. | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá un local visible para tener mayor presencia en el mercado y así aumentar la producción al adquirir mayor personal y maquinaria para el aumento de la demanda. • Se contratará mayor personal para evitar el exceso de trabajo y así ampliar los canales de distribución. |
| <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negocio no visible • Falta de planeación. • Piratería. • Crisis económica por pandemia. • Competencia con productos similares • Disminución de la demanda en ciertas temporadas. | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe invertir en maquinaria para aumentar la producción y así lograr cumplir con la demanda. • Implementar una estrategia para diferenciar nuestros productos de la competencia y así evitar la piratería. • Estudiar a los grandes competidores para establecer un negocio visible y aumentar nuestra producción dando competencia en el mercado. • Nos adaptamos al entorno, y a la situación actual económica para dar productos a precios accesibles y hacerlos llegar hasta su hogar. | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá un local para punto específico del negocio. • Se gestionará los recursos para el aumento de la producción. • Acción y planeación para evitar la piratería de nuestro producto. |

Interpretación: De acuerdo al análisis FODA para alcanzar el éxito en los productos que realiza la piñatería “mariposita” es necesario implementar un local para que esté a vista de los clientes y sea exclusivo para su propósito, además de poner en marcha la adquisición de tecnología para aumentar la producción y de esta manera cubrir la demanda.

Con la nueva retos que se evecinan, se hace cada vez más necesario e importante contar con redes sociales que logren alcanzar a más personas, no solo de la localidad, si no también foráneas.

Se logró identificar las variables de apoyo y las que trabajan en contra del desarrollo de los objetivos presentes y futuros de la piñatería “mariposita”, con esto, se retoman puntos importantes a trabajar para lograr el éxito.

Análisis del entorno Pestel-Porter

Tabla No.2 Análisis del entorno Pestel + Porter

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRI • PAN • PRD • PT • MORENA • MOVIMIENTO CIUDADANO • UNION CIUDADANA • TODOS POR VERACRUZ. | <p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley general de sociedades. • Ley de impuestos. • Ley de propiedad intelectual • Ley federal del trabajo y seguridad social • Ley de protección de datos personales. | <p>ECONOMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del PIB por 1.9% en el segundo trimestre del 2022. • Inflación es del 7.97% al segundo trimestre 2022 • Tasa de interés al 8.50% | |
| <p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelerías • Distribuidores que desechan cartón | <p>COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productora de piñatas sin local establecido, dentro de la misma colonia, pero ofreciendo sus productos a un precio mayor. • Piñatera con local establecido en localidad vecina sin autenticidad de productos. | | |
| <p>SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene. | <p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localidad de Úrsulo Galván y localidades vecinas. | | |
| <p>MEDIO AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima reciclada. Por ende, la contaminación es muy mínima. | <p>SOCIOCULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de 30,097 habitantes en el municipio de Úrsulo Galván. • Taza media de migración en la zona de Veracruz ocupa el 3er lugar a nivel nacional. • En esta zona el nivel económico crece en temporada de zafra. | <p>TECNOLOGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca aplicación de tecnología en la elaboración de las piñatas, la más requerida es el uso de computadora e impresora. • No cuenta con patente | |
| <p>RIVALIDAD Piñatas Arcoíris, Piñatas Morcóm</p> | | | |

Interpretación: Piñatas mariposita se encuentra actualmente en la localidad de Úrsulo Galván. Esta zona tiene un crecimiento económico durante la temporada de zafra que alberga aproximadamente 6 meses del año, donde evidentemente las ventas aumentan. Sin embargo, a pesar de esto, las piñatas siguen produciéndose constantemente y con alta demanda de pedidos durante los demás meses.

La rivalidad que existe entre piñatas mariposita y las otras piñaterías no es tan competitiva, debido a que esta microempresa se ha dado a la tarea de mejorar precios, ofrecer calidad, entre otras cualidades. Lo que ha logrado buena aceptación de sus clientes, logrando así alcanzar a más personas.

Por otro lado, es muy importante considerar que hace falta la implementación de más tecnología en la elaboración de las piñatas, esto con el fin de poder abarcar más aceptación de pedidos.

Análisis de la competitividad de la empresa

Se realizará una investigación que se encargará de recopilar y revisar datos de empresas rivales. Permite a su vez, conocer lo que están haciendo los competidores, como lo hacen y que grado de amenaza representan para nuestra empresa. A través de la matriz de competitividad se desarrollará un análisis que se utiliza para medir y comparar el rendimiento de nuestra empresa y el de los competidores, además a que nos ayuda a reforzar la identificación de las debilidades y fortalezas de nuestros competidores y destacar las principales diferencias entre nuestro negocio y las demás empresas.

Matriz de la competitividad

Tabla No.3 Matriz de la competitividad de las Piñatas Mariposita

| Factores críticos para el éxito. | PIÑATAS MARIPOSITA | | | Competidor 1 (Piñatas Arcoíris) | | Competidor 2 (Piñatas Morcóm) | |
|----------------------------------|--------------------|--------------|----------------|---------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| | Peso | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Participación en el mercado. | 0.20 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 3 | 0.60 |
| Competitividad de precios. | 0.20 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 3 | 0.60 |
| Posición financiera. | 0.15 | 2 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Calidad del producto. | 0.30 | 4 | 1.2 | 3 | 0.90 | 3 | 0.90 |
| Lealtad del cliente. | 0.15 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Total. | 1 | 15 | 3.3 | 11 | 2.3 | 13 | 2.7 |

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla, Piñatas mariposita tiene el mayor resultado en la sumatoria del peso ponderado, con un valor total de 3.3. Se demuestra que la mayor rivalidad entre competidores, se da con piñatas Morcóm de ciudad Cardel con una diferencia de resultados de 0.5.

Existe un valor importante en la lealtad de clientes, debido a que, en su mayoría de veces, se le vuelve a solicitar los servicios a piñatas mariposita, ya se logran cubrir y superar las expectativas de los clientes, siendo satisfactorio entregar piñatas de muy buena calidad.

No se considera una rivalidad fuerte, la de las piñatas arcoíris debido a que existe una diferencia en sumatoria de 1, pero no se puede bajar la guardia o confianza debido a que, esta piñatera se encuentra en la misma colonia que piñatas mariposita.

Análisis de la formulación de la estrategia corporativa

A través de la metodología de David Free se analizará las matrices para determinar las estrategias corporativas que marquen el rumbo de la empresa a un periodo de tiempo definido.

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Nos permite establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su posición interna y externa. También se emplea para conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de toda organización, así como también es una herramienta útil en el análisis de la misma.

Posición estratégica interna y externa

Tabla No. 4 Matriz PEYEA

| POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA | | POSICION ESTRATEGICA EXTERNA | |
|----------------------------------|-------|------------------------------------|--------|
| FUERZA FINANCIERA (FF) | | ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) | |
| Apalancamiento | 3.00 | Cambios tecnológicos | -3.00 |
| Rendimiento sobre la inversión | 4.00 | Tasa de inflación | -3.00 |
| Liquidez | 5.00 | Variabilidad de la demanda | -3.00 |
| Capital de trabajo | 4.00 | Barreras para entrar en el mercado | -4.00 |
| Flujos de efectivo | 3.00 | Presión competitiva | -3.00 |
| Facilidad para salir del mercado | 4.00 | Elasticidad de la demanda | -2.00 |
| Riesgos implícitos del negocio | 3.00 | Escala de precios del producto | -3.00 |
| | 0.00 | Competidores | -1.00 |
| | 26.00 | | -22.00 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | | FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | |
| Participación en el mercado | -2.00 | Potencial de crecimiento | 4.00 |

| | | | |
|---|--------|-------------------------------------|-------|
| Calidad del producto | -2.00 | Potencial de utilidades | 5.00 |
| Ciclo de vida del producto | -3.00 | Conocimiento en tecnología | 4.00 |
| Lealtad de los clientes | -3.00 | Aprovechamiento de recursos | 5.00 |
| Capacidad de la competencia | -3.00 | Intensidad de capital | 4.00 |
| Conocimientos tecnológicos | -3.00 | Facilidad para entrar en el mercado | 4.00 |
| Control sobre los proveedores y distribución. | -2.00 | productividad | 4.00 |
| | -18.00 | | 30.00 |

Conclusiones:

Promedio FF es 3.71 Promedio EA es -2.75

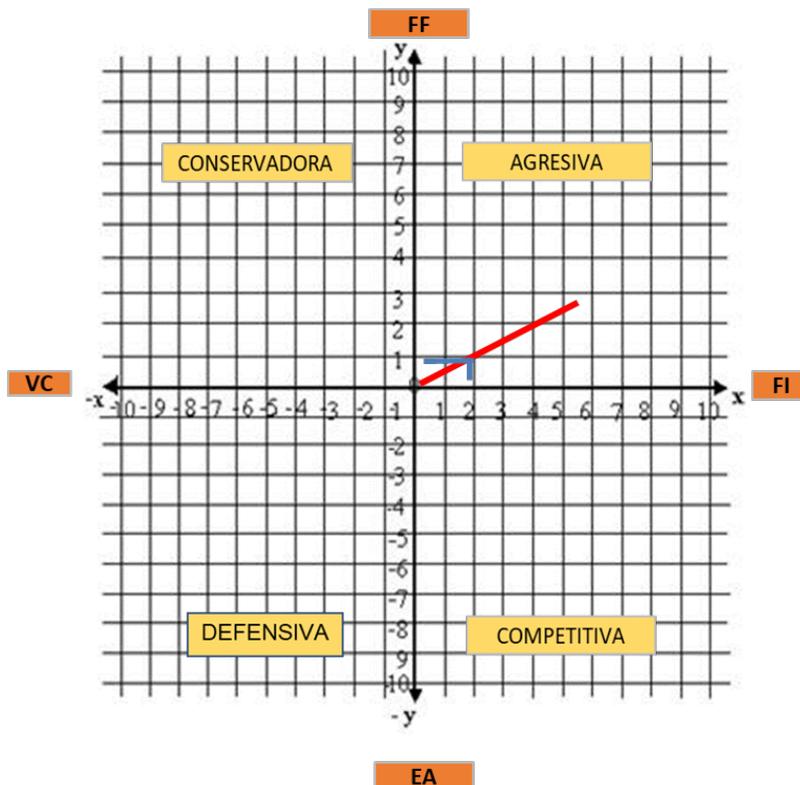
Promedio VC es -2.57 Promedio FI es 4.29

Vector que coordina el eje direccional:

Eje X: $-22.57 + (+4.29)$ es a 1.71

Eje Y: $-2.75 + (+3.71)$ es a 0.96

| | |
|----------|----------------|
| X | Y |
| 3.71 | -2.57 |
| -2.75 | 4.29 |
| Promedio | 1.71 0.96 |



Grafica No1 Representación de la PEYEA

Interpretación:

De acuerdo con el resultado obtenido se observa que la empresa Piñatas Mariposita es una empresa que en producción es bastante fuerte, lo que le ha permitido obtener ventajas competitivas importantes en el sector de las artes y manualidades donde se desempeña. Por lo tanto, las estrategias a seguir deben ser de tipo intensivo, como por ejemplo el manejo de productos que posee la empresa acorde a las necesidades de los clientes, ocupar el liderazgo en el mercado en todas las líneas de productos, tener una fuerte estrategia financiera que le permita el apalancamiento para el futuro. En el escenario agresivo se tiene por sentado que la empresa debe consolidar una fuerza orientada al mercadeo.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

La matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir así la estrategia de marketing más adecuada para cumplir un objetivo.

La matriz BCG (o matriz crecimiento-participación) es una herramienta clave para el marketing estratégico que desarrollan las empresas. Esta matriz de crecimiento sirve para analizar qué productos son los más rentables para una compañía y determinar las mejores estrategias de venta.

Matriz BCG Piñatas 2020-2021

Interpretación: En la tabla podemos apreciar que los productos de Piñatas Mariposita se dividen por categorías para darle origen a diseños creativos que la gente necesite para cada ocasión.

Tabla No. 5 Matriz Boston Consulting Group

| CATEGORIA | PRODUCTOS | 2020 | | | | 2021 | | | | PARTICIPACION RELATIVA | TASA DE CRECIMIENTO |
|------------------|----------------|----------|----------|--------------|-----|----------|-----------|-------------|-----|------------------------|---------------------|
| | | UNIDADES | P/U | VENTAS | % | UNIDADES | P/U | VENTAS | % | | |
| CARICATURAS | PERSONAJES | 3.00 | \$240.00 | \$ 720.00 | 5% | 16.00 | \$ 255.00 | \$ 4,080.00 | 13% | 1.90 | 4.67 |
| LETRAS Y NUMEROS | VOCALES | 8.00 | \$200.00 | \$ 1,600.00 | 11% | 15.00 | \$ 210.00 | \$ 3,150.00 | 10% | 2.47 | 0.97 |
| | NUEROS | 23.00 | \$200.00 | \$ 4,600.00 | 32% | 37.00 | \$ 210.00 | \$ 7,770.00 | 25% | 2.47 | 0.69 |
| ANIMALES | VACA | 5.00 | \$220.00 | \$ 1,100.00 | 8% | 15.00 | \$ 230.00 | \$ 3,450.00 | 11% | 2.25 | 2.14 |
| | DINOSAURIO | 9.00 | \$220.00 | \$ 1,980.00 | 14% | 13.00 | \$ 230.00 | \$ 2,990.00 | 10% | 2.60 | 0.51 |
| | PERRO | 3.00 | \$220.00 | \$ 660.00 | 5% | 15.00 | \$ 230.00 | \$ 3,450.00 | 11% | 2.25 | 4.23 |
| TEMPORADA | DIA DE MUERTOS | 1.00 | \$250.00 | \$ 250.00 | 2% | 2.00 | \$ 260.00 | \$ 520.00 | 2% | 14.94 | 1.08 |
| | GRADUACION | 3.00 | \$250.00 | \$ 750.00 | 5% | 7.00 | \$ 265.00 | \$ 1,855.00 | 6% | 4.19 | 1.47 |
| | NAVIDAD | 10.00 | \$255.00 | \$ 2,550.00 | 18% | 15.00 | \$ 265.00 | \$ 3,975.00 | 13% | 1.95 | 0.56 |
| | | 65.00 | | \$ 14,210.00 | | 135.00 | | \$31,240.00 | | | |

En el 2020 es cuando comienza el origen de esta pequeña empresa vendiendo al final del año 65 unidades otorgándole una venta total de \$ 14,210.00, siendo las piñatas de la categoría de letras Vocales el producto más vendido en ese año.

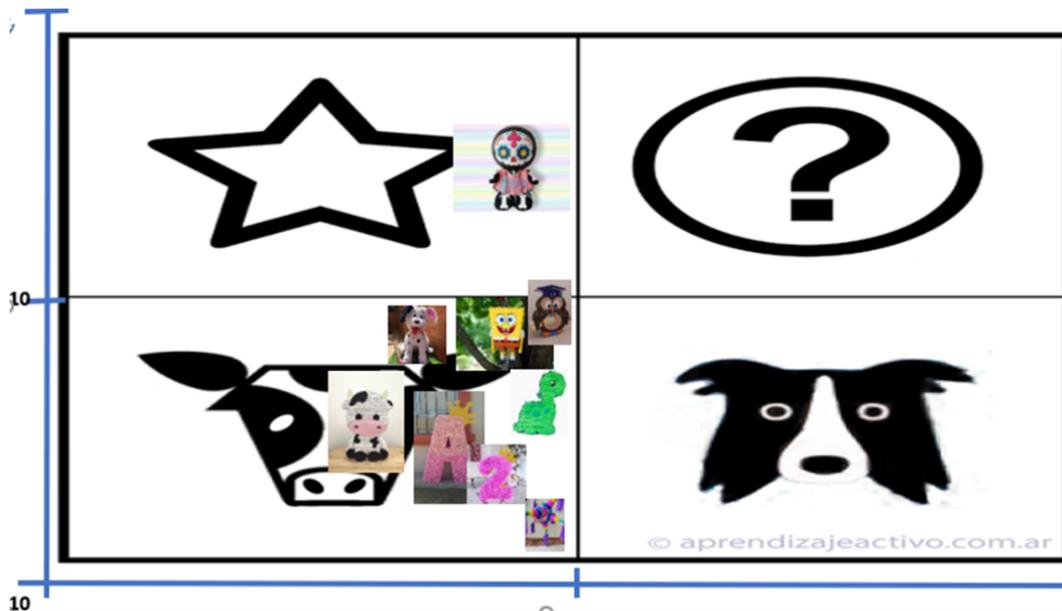
En el 2021 incrementaron las ventas, vendiendo al final del año 135 piñatas que es un poco más del doble que la del año anterior, otorgándole una venta total de \$31,240.00 siendo en esta ocasión las piñatas de animales las que tienen mayor participación en el mercado y, por ende, dejando mayor ganancia a la microempresa.

Matriz de Crecimiento – Participación De Boston Consulting Group

Esta matriz sirve para poder analizar cuáles son aquellos productos que resultan ser más rentables para una empresa, y de esta manera poder determinar las mejores estrategias de venta.

Matriz de crecimiento y participación Boston Consulting Group

Tabla No. 6 Matriz de crecimiento y participación Boston Consulting Group



Interpretación: Una vez clasificando y graficando las categorías de los productos de Piñatas Mariposita, podemos apreciar que la mayoría de los productos se consideran Vaca debido a que son productos rentables teniendo una gran participación en el mercado generando buenas ganancias con poca inversión. En la parte superior izquierda tenemos un producto de temporada (piñata del día de muertos) que se considera un producto Estrella ya que en el transcurso de los dos

años que lleva en el mercado la empresa, solo se han vendido tres piñatas exclusivamente para esta ocasión invirtiendo únicamente en ello para su venta. A grandes rasgos, podemos decir que el producto que deja mas dinero por el momento a sido el de las piñatas de animales teniendo una alta participación en el mercado

Matriz de Cuantitativa de la Planeación Estratégica

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – (MCPE) Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, “internos y externos”, identificados con anterioridad.

Esta matriz se encarga de utilizar la información obtenida en la primera etapa y las estrategias planteadas en la segunda etapa para decidir de forma objetiva cuales son las mejores estrategias.

Tabla No. 7 Matriz de Planificación Estratégica



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta matriz de planeación estratégica, la puntuación mayor se inclinó hacia la estrategia de Penetración en el mercado con 22.41 puntos, lo cual nos indica que esta es la estrategia que se debe poner en marcha en la micro empresa de las piñatas, lo cual está apta para dicho mercado.

Matriz cuantitativa de planificación estratégica de las Piñatas Mariposita

Tabla No. 8 Matriz cuantitativa de planificación estratégica de las Piñatas Mariposita

| | Factores clave de éxito en la industria | Importancia ponderación | Penetración en el mercado | | Desarrollo de mercado | |
|--|---|-------------------------|---------------------------|------|-----------------------|------|
| | | | PA | PTA | PA | PTA |
| F E A X C T E O R N E O S S | OPORTUNIDADES | | | | | |
| | Expansión en el mercado | 0.4 | 4 | 1.6 | 4 | 1.6 |
| | Mejora de proceso | 0.18 | 3 | 0.54 | 3 | 0.54 |
| | Alianzas estratégicas | 0.4 | 3 | 1.2 | 3 | 1.2 |
| | Innovación productos | 0.4 | 3 | 1.2 | 2 | 0.8 |
| | Innovación del equipo | 0.32 | 3 | 0.96 | 3 | 0.96 |
| | Negocios similares | 0.24 | 3 | 0.72 | 2 | 0.48 |
| | AMENAZAS | | | | | |
| | Nuevos competidores | 0.24 | 2 | 0.48 | 2 | 0.48 |
| | Inflación | 0.36 | 4 | 1.44 | 4 | 1.44 |
| | Productos sustitutos | 0.3 | 2 | 0.6 | 2 | 0.6 |
| | Políticas gubernamentales | 0.32 | 3 | 0.96 | 4 | 1.28 |
| | Crisis económica por pandemia | 0.15 | 2 | 0.3 | 1 | 0.15 |
| | Desastres naturales | 0.16 | 3 | 0.48 | 2 | 0.32 |
| F I A N C T E O R N E O S S | FORTALEZAS | | | | | |
| | Presentación/imagen | 0.48 | 4 | 1.92 | 4 | 1.92 |
| | Buen tamaño | 0.4 | 3 | 1.2 | 3 | 1.2 |
| | Materia prima de calidad | 0.36 | 4 | 1.44 | 4 | 1.44 |
| | Posicionamiento en el mercado | 0.48 | 4 | 1.92 | 3 | 1.44 |
| | Precios accesibles | 0.4 | 4 | 1.6 | 4 | 1.6 |
| | Calidad en el producto | 0.48 | 4 | 1.92 | 4 | 1.92 |
| | DEBILIDADES | | | | | |
| | Falta de transporte adecuado | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| | Falta de innovación en las herramientas | 0.2 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| | Escaso personal | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| | Publicidad | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| | Espacio no especial exclusivo | 0.21 | 3 | 0.63 | 4 | 0.84 |
| | Sin disponibilidad de producto para entrega inmediata | 0.1 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 |
| | | | 22.41 | | 21.71 | |

CONCLUSIONES

Gracias a los diversos procedimientos que se elaboraron, se pudo lograr el objetivo del proyecto, el cual se enfoca en la formulación de estrategias empresariales para una micro empresa del municipio de Úrsulo Galván.

Donde como primer paso se formuló la filosofía de la empresa para darle identidad, seguido de una misión y visión para determinar el rumbo, ya que serán los ejes rectores de la cultura empresarial.

Una vez identificado esto, gracias al análisis del entorno Pest + Porter, se concluyó en 2 posibles piñateros que causarían rivalidad en la microempresa, por ello se procedió con estos dos resultados, a analizarlos y comparar algunas características a través de la matriz de competitividad donde demuestra quien es su mayor rival y

en que se debe trabajar para avanzar y éste no afecte en el éxito de la microempresa Piñatas Mariposita.

Analizado esto, se realizó la matriz PEYEA donde a grandes rasgos nos arrojó el tipo de estrategia que se debe seguir, lo cual se inclina a ser de tipo intensivo, donde la empresa consolide una fuerza orientada al mercadeo.

Gracias a la matriz BCG nos indica cuales son los tipos de piñatas que son mas rentables para la empresa y así poder definir las mejores estrategias de venta, donde el primero año dio preferencia a las piñatas de letras vocales y en su segundo año a la de animales.

Por resultados de la matriz de crecimiento y participación de Boston consulting group, la mayoría de productos se consideran vaca, debido a que son rentables, tendiendo así, gran participación en el mercado generando buenas ganancias con poca inversión.

Casi para terminar, gracias al análisis de la matriz interna y externa se concluye que a pesar que es una empresa nueva y que se encuentra evidentemente en crecimiento, a tenido buenos resultados dentro del mercado pero que no hay que confiar del todo y que hay que trabajar duro para poder lograr un mejor posicionamiento.

Y, por último, a través de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se determinó las dos estrategias importantes que la empresa implementar para alcanzar su éxito, donde se inclinó con mayor importancia la estrategia de penetración en el mercado, seguido de la estrategia de desarrollo del mercado, las cuales lograrán una posición competitiva fuerte y un crecimiento rápido en el mercado.

REFERENCIAS

Luna Dolores. (2021). Esta es la historia de las piñatas.

<https://politica.expansion.mx/mexico/2021/12/15/historia-de-las-pinatas-posadas>

Vida Pétalo. (2022). ¿Conoces el significado y origen de las piñatas navideñas?

<https://www.petalo.com.mx/vida-p%C3%A9talo/conoces-el-significado-y-origen-de-la-pi%C3%B1ata-navide%C3%B1a/>

BBVA. (2022). ¿Qué es una microempresa? <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/caracteristicas-microempresas.html>

Real academia española. (2021). Piñata. <https://dle.rae.es/pi%C3%B1ata>

Rosas Diana. (2022). La nueva forma de romper una piñata divide tik tok. <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/la-nueva-forma-de-romper-una-pinata-divide-tiktok>

Master. (2020). La filosofía empresarial. <https://activosm.com/la-filosofia-empresarial/>

MODELADO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA EN UNA ENTIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MITZY MARTÍNEZ BERISTÁIN¹, RAIN ROJAS MOLINA², SABELIA JUÁREZ NIEMBRO³

RESUMEN

La Universidad Veracruzana cuenta con un proceso institucional denominado programación académica que, de acuerdo a sus lineamientos, tiene como finalidad generar la oferta de experiencias educativas acorde con las necesidades de los estudiantes y las características de cada programa educativo para garantizar mejores trayectorias escolares y asegurar la eficiencia terminal; se cuenta con documentos institucionales normativos en donde se especifica la responsabilidad de las dependencias y entidades académicas que intervienen en el mismo y los tiempos de ejecución. Sin embargo, al interior de las facultades se requiere definir un procedimiento que contribuya a la mejora continua de la programación de la oferta educativa que se realiza en cada periodo escolar atendiendo a los objetivos establecidos a nivel institucional. El propósito de esta investigación es realizar el mapeo del proceso para la definición de la oferta educativa de un programa de licenciatura en un periodo semestral, con la finalidad de identificar las actividades que generan valor, así como los puestos responsables de su realización, de tal forma que se genere la información de base para la identificación y definición de competencias necesarias que contribuyan a la ejecución eficiente e integral del proceso.

Palabras clave: Programación académica, Mapeo de procesos, Oferta educativa.

¹ Instituto de Estudios Superiores de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación. mitmber@gmail.com

² Instituto de Estudios Superiores de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación. rain.rojas@gmail.com

³ Instituto de Estudios Superiores de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación. sabeliajuarezniembro@gmail.com

ABSTRACT

The universidad veracruzana has an institutional process called academic programming that, according to its guidelines, aims to generate the offer of educational experiences according to the needs of students and the characteristics of each educational program to ensure better school trajectories and ensure terminal efficiency; There are normative institutional documents that specify the responsibility of the departments and academic entities involved in the project and the execution times. However, within the academic entities it is necessary to define a procedure that contributes to the continuous improvement of the programming of the educational offer that is carried out in each school period according to the objectives established at the institutional level. The purpose of this research is to map the process for the definition of the educational offer of a bachelor's degree program in a half-yearly period, in order to identify the activities that generate value, as well as the positions responsible for its implementation, in order to generate the basic information for the identification and definition of competencies needed to contribute to the efficient and comprehensive implementation of the process.

keywords: Academic programming, Process mapping, Educational offer.

INTRODUCCIÓN

El proceso de programación académica cobra relevancia a partir de que las instituciones de educación superior se ven en la necesidad de adecuarse a un modelo educativo flexible, que plantea como reto el ofrecer a los alumnos “contenidos de acuerdo a sus intereses profesionales y características personales” (Universidad Veracruzana, 1999, p. 45).

En el año de 1999 la Universidad Veracruzana inició la implementación del modelo educativo integral y flexible, por lo que se han ido realizando evaluaciones sobre distintos aspectos, tal es el caso del segundo informe de su evaluación que se presentó en 2016, el cual estuvo enfocado a los tres componentes fundamentales del modelo: la formación integral, la flexibilidad y la transversalidad, en dicho informe señalan que:

La oferta es uno de los grandes temas relacionados con la flexibilidad del modelo. Así como la planeación de la propuesta curricular es fundamental para sentar las bases del modelo, la oferta académica es medular para su realización. Su importancia, al mismo tiempo que su complejidad, radica en la articulación de múltiples aspectos como: banco de horas de las facultades, programación académica, contratación de maestros, infraestructura, preinscripción e inscripción en línea, entre otras. La suficiencia, variedad y planeación de la oferta son condiciones esenciales para lograr la flexibilidad en la operación de los planes de estudio y, por ende, del modelo. (Universidad Veracruzana, 2016, p. 130)

De acuerdo a los lineamientos generales para la programación académica (Universidad Veracruzana, 2023) “el proceso de programación académica en la Universidad Veracruzana tiene como finalidad generar la oferta de experiencias educativas (EE) acorde con las necesidades de los estudiantes y las características de cada programa educativo (PE) en los niveles técnico superior universitario (TSU), licenciatura y posgrado, para garantizar mejores trayectorias escolares privilegiando la programación para el egreso en tiempo estándar y asegurar la eficiencia terminal” (p. 1). Este proceso es coordinado por dependencias administrativas de las secretarías académica y de administración y finanzas, se realiza dos veces al año y dura aproximadamente 4 meses. Se cuenta con sistemas de información, así como documentación institucional soporte, como lineamientos, políticas, cronograma, guías y manuales de usuarios de los sistemas donde se realiza la programación académica.

Sin embargo, la aplicación del proceso al interior de las entidades académicas depende de los directores y secretarios de facultad, así como del personal que los apoya y si bien el cronograma institucional indica los productos a generar y los tiempos de entrega, depende del nivel de conocimiento y habilidad para la aplicación del proceso y de los sistemas de información relacionados, la capacidad de organización, así como del manejo de las condiciones y características de cada entidad, para lograr los mejores resultados de acuerdo a lo planteado en el objetivo institucional.

Además, otro punto que sigue siendo un desafío para las autoridades de las entidades académicas es lo que en su momento reportó la Comisión de Evaluación del Modelo Educativo Integral y Flexible, en el informe de evaluación de 2016, en relación a “que la oferta es insuficiente y condicionada por razones diversas como el banco de horas, la infraestructura, el equipamiento y la disponibilidad de los profesores para modificar su carga u horario de trabajo” (Universidad Veracruzana, 2016, p. 130), lo cual da cuenta del grado de complejidad del proceso.

Aunado a lo anterior, hay que resaltar que cada cuatro años se renuevan los cargos directivos de las entidades académicas y al no contar con procedimientos internos documentados que definan funciones de todos los que participan en el proceso de programación de la oferta educativa, su aplicación queda a expensas de la curva de aprendizaje de los nuevos directivos.

Por todo lo antes expuesto, se destaca la importancia de aplicar un enfoque de gestión por procesos al interior de las entidades académicas, que permita sistematizar sus actividades, incrementar la eficiencia y mejorar resultados en beneficio de los estudiantes y otros usuarios.

El propósito de esta investigación es realizar el mapeo del proceso para la definición de la oferta educativa de los programas de licenciatura de una entidad académica en un periodo semestral, con la finalidad de identificar las actividades que generan valor, así como los puestos responsables de su realización, de tal forma que se genere la información de base para la identificación y definición de competencias necesarias que contribuyan a la ejecución eficiente e integral del proceso.

Las siguientes investigaciones muestran los esfuerzos que en este sentido se han realizado, tanto en la propia Universidad Veracruzana, como en otras instituciones de educación superior y que refuerzan la necesidad de seguir trabajando en esta línea de estudio.

Juárez Morales, et al (2019) definen la programación académica como estrategia de las instituciones educativas para la operación y organización de las actividades de la planeación curricular que atiendan las necesidades de formación de los estudiantes. Destacan la relevancia de la tutoría académica para proveer la información que permita una programación académica pertinente.

León y Salas (2015) diseñaron una metodología para el desarrollo de la programación académica de programas educativos de dos distintas áreas académicas de la Universidad Veracruzana, en las regiones de Veracruz y Poza Rica, con la finalidad de generar una oferta educativa acorde a las necesidades de los estudiantes. En su investigación, identifican los cuatro momentos o fases del proceso institucional de la programación académica y describen el trabajo realizado al interior de cada Facultad para integrar su oferta académica de un periodo semestral. Es importante señalar que fue necesario integrar al interior de cada entidad académica, una comisión integrada por el coordinador de tutorías, el alumno consejero, el secretario y tres académicos, con el propósito de colaborar en las actividades clave de cada momento del proceso de la programación académica. La aplicación de esta metodología permitió, no solo agilizar el proceso administrativo y cumplir con las fechas establecidas institucionalmente, sino identificar los cursos de nivelación remediales para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Cruz Pupuche y Llontop Hernández (2018) elaboraron una propuesta de mejora del proceso de programación académica de una facultad en universidad privada de Perú, inicialmente realizaron un diagnóstico, a partir del cual se desarrolló la descripción escrita y gráfica del proceso, identificando áreas participantes, sus principales actividades y los indicadores para cada fase del proceso.

Iguarán Olaya, J. M., & Arce Alarcón, K. A. (2021). Realizaron una propuesta de un modelo de gestión de procesos que cree valor para una Universidad, basado en *Lean thinking*, que agilice los tiempos de atención a las solicitudes y disminuir demoras en la solución de las peticiones.

Carmona Ochoa, N. y Flórez Mariaca, V. M. (2021) identificaron varias áreas de mejora en la programación académica de una facultad de educación superior, principalmente en lo relacionado a los tiempos de espera, los reprocesos, la falta de comunicación y definición de lineamientos claros para la ejecución de las actividades, además identifican que existe un riesgo asociado a la ejecución errónea de la programación académica que genera un impacto económico, así como en la atención de los estudiantes.

MARCO TEÓRICO

Las instituciones de educación superior no han evolucionado en su aspecto administrativo, en la misma proporción que en el aspecto educativo. Los responsables de la dirección o conducción de las instituciones educativas no cuentan con la suficiente preparación para ejercer cargos administrativos y les confieren poca importancia a las funciones administrativas. Sin embargo, un factor clave en la eficacia del sistema educativo es la gestión administrativa en cualquiera de las áreas y niveles que conforman a la institución de educación. (Ramírez, 2004) En consecuencia, si se desea mejorar la gestión administrativa de una institución de educación superior y contar con una organización estandarizada y profesionalizada, es recomendable utilizar el enfoque de procesos. Empezar con la identificación de sus procesos clave y sus actividades soporte, así como la interrelación de los aspectos educativo y administrativo.

En la década de los treinta la gestión administrativa se enfocó en el control de los procesos a través de métodos estadísticos, su principal precursor fue Walter Shewhart (1891-1967). La creación de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en 1946 favoreció la difusión del enfoque de procesos a nivel mundial. Para los años cincuenta, Edwards Deming desarrolló el ciclo Planear, Hacer, verificar y Actuar (PHVA) basado en las ideas de Shewhart. (Cantú, 2006) Para Gilli, et al (2007), el enfoque de procesos estudia las formas de ejecución de las tareas que se realizan en la organización, considerando la secuencia de actividades que enlazan las diferentes funciones y áreas. Cuando se es consciente de estos procesos, las organizaciones mejoran su comunicación y nivel de entendimiento de las funciones que realizan, hay un impacto favorable en el sentido de pertenencia y el grado de eficacia en el desempeño organizacional.

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 21001:2018 - Sistemas de gestión para organizaciones educativas (Secretaría Central de ISO, 2018) “el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, tienen el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política, los objetivos y el plan estratégico de la organización” (p. X).

En el marco de las instituciones públicas Hernández Bolaños, P. J. (2022) menciona las ventajas que diversos estudios han señalado respecto a la gestión por procesos como es la generación de servicios públicos más eficaces ante las necesidades sociales; el aumento de la capacidad productiva al reducir los costos y utilizar solo los recursos necesarios; optimiza las actividades; permite la administración y supervisión del desempeño del personal; mejora la relación con la ciudadanía y propicia la implantación de las tecnologías de la información y comunicación entre otras.

En consecuencia, la gestión por procesos se presenta como un instrumento válido para abordar un problema significativo del sector público, como la carencia de una coordinación efectiva entre sus departamentos, pero también para acometer otros desafíos a los que se enfrentan estas organizaciones, lo que la convierte en una herramienta de gestión estratégica para cualquier institución pública. (Hernández Bolaños, P. J., 2022).

En relación al mapeo de procesos, en la década de 1920, Frank Bunker Gilbert presentó a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME) el diagrama de flujo de procesos (White, S. 2023). Las herramientas de Gilbert fueron utilizadas por otros ingenieros y fue en 1947 que la ASME adoptó la simbología para los diagramas de flujo de procesos con base en el trabajo original de Gilbreth. Los mapas de procesos recibieron un fuerte impulso en los ochentas con las aportaciones de Michael Porter, principalmente con su modelo de cadena de valor, en este modelo se representan las actividades secuenciales de la organización y se agrupan en actividades primarias y soporte. (EGC, 2023)

Ahora bien, el diseño de los mapas de procesos de una organización se realiza durante el planteamiento del plan estratégico corporativo, con el fin de abarcar el trabajo y desempeño de los procesos, así las diversas actividades que estén involucradas, pero poniendo una atención especial a los elementos clave de los mismos. (Briñez, M., Gómez, S., Guerra, J., Betancur, Y., & Isaza, J. C., 2020).

Es así que Wilson y Harsin (2001) mencionan que se requiere conocer los procesos antes de implementar mejoras, lo que nos lleva a la necesidad de documentarlos.

Por lo que el reto consiste en definir la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo una investigación es necesario considerar los contenidos de una forma lógica y ordenada, por lo que este trabajo fue considerado bajo un enfoque cualitativo, el cual como menciona Hernández Sampieri, R. (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pag.7). además de interactuar con los personajes o sujetos implicados en la investigación, y con ellos el investigador analiza las diversas concepciones, ideologías, simbolismos y percepciones que puedan explicar, desde otra subjetividad, lo que se requiere conocer. (Gregorio Rojas, N., 2023).

Considerando el diseño de esta investigación sería no experimental, el cual está definido como aquellos “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). y a su vez es transeccional descriptivo, donde se indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (p. 155) ya que contempla que se describirá el objeto de estudio seleccionado. (Pérez, L. Pérez, R. y Seca, M. V.,2020)

Para el desarrollo de la presente investigación se toma como referencia el modelo de “Estrella Lineal para la Transformación” propuesto por Joanidis, C. (2020), el cual es una adecuación del modelo para el diseño organizacional denominado “Star Model” de Galbraith. Los elementos que considera este modelo son:

Estrategia: es la definición del lugar al que quiere llegar una organización, define qué es lo que hay que hacer.

Procesos: definen cómo se deben hacer las cosas para alcanzar aquello que se propone la organización incluyendo las tareas y los roles.

Estructura: se define por los procesos, porque se agrupan los roles de tal forma que se puedan crear las posiciones.

Personas e incentivos: para la estructura definida se buscan las personas que puedan cumplir con los roles y se diseñan los sistemas de incentivos.

La metodología que se ocupa es el mapeo de procesos, para lo cual Joanidis, C. (2020) propone emplear la herramienta del relevamiento, considerando lo siguiente para su aplicación:

- Identificar a las personas que conocen el proceso y recolectar la información pertinente, a través de entrevistas.
- Realizar el relevamiento en un primer nivel para identificar entradas y salidas de proceso, así como su objetivo, inicio, tareas, y fin.
- Realizar el relevamiento en un segundo nivel para profundizar y detallar las tareas identificando las herramientas o sistemas y la información que se utilizan en su realización, así como los requisitos de las entradas y salidas.
- Elaborar un diagrama de flujo o flujograma del proceso, el cual permitirá hacer la validación del relevamiento.

Cabe señalar que en esta metodología los flujos de proceso pueden estar orientados a la información, los materiales o las personas, en el caso de éstos últimos el autor explica que “se diagrama claramente quién ejecuta cada tarea, ya sea una persona, un rol, un puesto o una posición o un área. En este tipo de flujos se distingue claramente la responsabilidad de cada uno.” (Joanidis, C. 2020, p. 108) Para la esquematización del proceso se utilizó el flujograma de tipo matricial horizontal, el cual “se caracteriza porque los agentes intervinientes en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo, y subordinadas a ellos se sitúan las actividades desempeñadas por cada uno”. (Pardo Álvarez, J. M., 2013, p. 24).

En cuanto a la simbología utilizada para los diagramas de flujo se eligió la establecida por la American National Standard Institute (ANSI) considerando su aplicación para diagramas de flujo administrativos como lo señala Franklin Fincowsky, E. B. (2014), la cual se complementó con algunos símbolos para reflejar de manera específica las características de los procesos mapeados.

El estudio se desarrolla en una entidad académica de una Institución de Educación Superior pública del estado de Veracruz, en la cual se imparten cuatro programas educativos de licenciatura con una matrícula al 2022 de 2,847 estudiantes y cuatro

programas de posgrado con una matrícula de 72 estudiantes. (Universidad Veracruzana, 2022, p. 6.)

El periodo escolar considerado para la revisión del proceso de programación de la oferta educativa es el correspondiente a agosto 2023 - enero 2024, el cual se desarrolló entre febrero y agosto 2023.

Para el mapeo del proceso se identificaron las áreas y los puestos que participan en el proceso (Tabla 1).

Tabla 1.

| Áreas | Puestos | N° personas que ocupan el puesto |
|----------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Secretaría | Secretario de facultad | 1 |
| | Apoyo de gestión académica | 1 |
| Jefaturas de carrera | Jefe de carrera | 4 |
| | Asistente ejecutiva | 4 |

Elaboración propia.

Del total de personas que participan en el proceso se realizó el relevamiento de la información con el secretario de facultad, el apoyo de gestión académica y un jefe de carrera.

Las etapas en las que se desarrolló el estudio son las siguiente:

1. Consulta en la página web de la institución de todos los documentos relacionados con la programación académica como son: Estatutos, lineamientos, manuales, guías, cronogramas, calendarios.
2. Análisis de la información para identificar el objetivo general y los objetivos específicos del proceso de generación de la oferta académica de un programa educativo en una entidad académica.
3. Definición de las entradas, etapas y salidas del proceso en la entidad académica.
4. Realización de entrevistas para recabar información sobre las actividades que realiza cada puesto que participa en el proceso.
5. Diagramación de cada una de las etapas identificando las actividades que realizan cada uno de los puestos que intervienen en ellas.
6. Identificación de actividades que desempeña el personal para la definición de su tramo de responsabilidad en el proceso.

RESULTADOS

A partir de la búsqueda en la página web institucional, se ubicaron los *Lineamientos generales para la programación académica* que emite la Secretaría Académica y la Secretaría de Administración y Finanzas que son observados tanto por los directores generales de Área Académica como por los directores y secretarios de las entidades académicas, todo ello de acuerdo a las atribuciones que les confiere la Ley Orgánica y el Estatuto General de la institución.

Por su parte, las actividades que se llevan a cabo para la Programación académica y las áreas responsables de su ejecución a nivel institucional se detallan en el *Cronograma de Actividades del Proceso de Gestión Académica-Administrativa* el cual abarca los meses de febrero a agosto 2023.

Derivado de los documentos antes citados se ubicaron documentos que detallan aspectos específicos del proceso como son: *La información para la configuración de planes y programas en el sistema universitario, las consideraciones generales para la programación académica, el manual para secretarios de facultad del Sistema de información para la Planeación (SiP), el calendario de procesos para la inscripción en línea.*

Considerando lo establecido en los *Lineamientos generales para la programación académica* se definió que el proceso de generación de la oferta académica de un programa educativo en una entidad académica tiene como objetivo general el siguiente:

Generar la oferta de las experiencias educativas para un periodo semestral, acorde con las necesidades de las trayectorias escolares de los estudiantes y en reconocimiento a las características del programa educativo de licenciatura (Universidad Veracruzana, 2023).

Se ubicaron como objetivos específicos del proceso:

1. *Brindar una oferta educativa a los estudiantes que les permitan un avance crediticio estándar.*
2. *Contar con la plantilla académica frente a grupo a partir del primer día de inicio de clases.*

3. *Optimizar los recursos humanos, financieros y de infraestructura de la entidad académica, de acuerdo a la normatividad institucional aplicable.*

Para la realización del proceso intervienen principalmente la secretaría de la entidad académica y cuatro jefaturas de carrera, quienes desarrollan las actividades de acuerdo a las atribuciones definidas en la normatividad institucional y a lo que establece el proceso institucional de Programación Académica.

Una vez revisada toda la información y con la experiencia de una de las autoras en diversas actividades relacionadas con la programación académica se elaboró el mapa de proceso para la generación de la oferta académica de los programas educativos de la entidad académica, identificando los elementos de entrada, las etapas para su desarrollo y el producto de salida, como se muestra en la figura 3.

Proceso de programación de la oferta académica para los programas educativos de una facultad

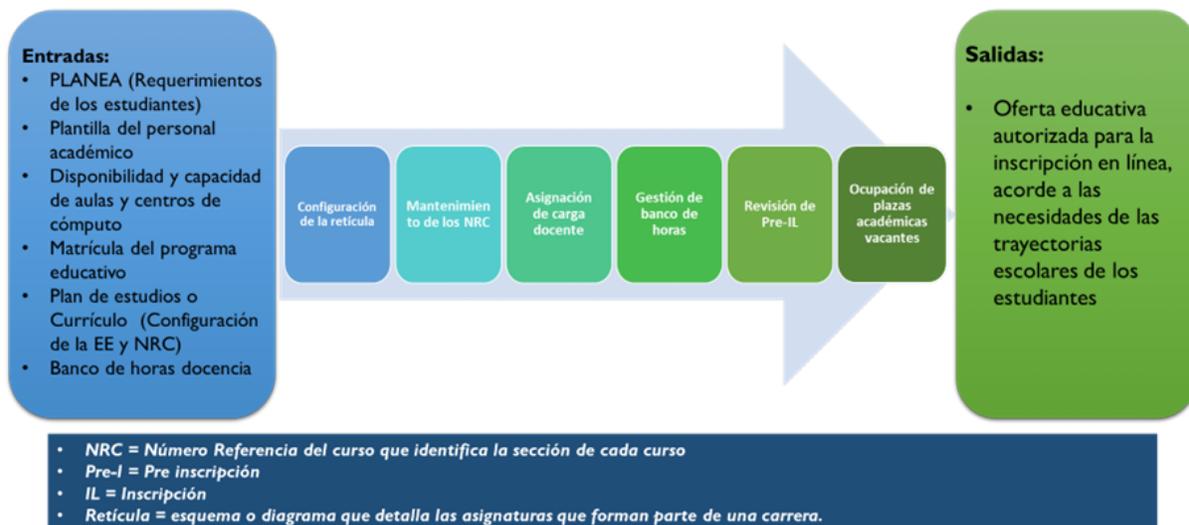


Figura 1. Elaboración propia.

En cuanto a las entradas del proceso, éstas son proporcionadas por los siguientes sistemas y áreas:

Tabla 2.

| Entrada | Sistema / Área responsable |
|---|--|
| Requerimientos de los estudiantes | PLANEA/Coordinación de tutorías |
| Plantilla del personal académico | Subsistema de Recursos Humanos/ Jefaturas de carrera |
| Disponibilidad y capacidad de aulas y centros de cómputo | Administración de la Facultad |
| Matrícula del programa educativo | SIIU-Estudiantes/ Secretaría de la Facultad |
| Plan de estudios o Currículo (Configuración de la EE y NRC) | SIIU-Estudiantes/ Dirección General de Administración Escolar/ Secretaría de la Facultad |
| Banco de horas docencia | Módulo de Programación Académica/SAF- Dirección de Presupuestos |

Elaboración propia.

Se identificaron seis etapas que se desarrollan como parte del proceso y que se concatenan para lograr el producto final, cada una tiene un propósito el cual se describe a continuación.

Configuración de retícula: Es el registro de la secuencia lógica de las Experiencias Educativas de un plan de estudios para un periodo.

Mantenimiento de los NRC: Es la etapa en la que se crean o se actualizan secciones de las Experiencias Educativas a ofertar. Implica registrar información general del NRC, profesores, horarios y algunas restricciones para la oferta.

Asignación de carga docente: Tiene la finalidad de conformar la carga docente de los académicos de planta con los que cuenta la entidad académica, en apego al Estatuto de Personal Académico y los derechos y obligaciones de los académicos.

Gestión de banco de horas: Se refiere a la administración de las horas docencia que tiene presupuestadas y autorizadas el programa educativo para su ejercicio.

Revisión de Pre-IL: Consiste en el análisis y revisión de la información que se genera en el proceso de preinscripción en línea que realizan los estudiantes para proyectar su trayectoria escolar para el siguiente ciclo.

Ocupación de plazas académicas vacantes: Es el procedimiento mediante el cual se selecciona a los docentes que van a impartir las experiencias educativas que no pueden ser cubiertas por los académicos de planta de la universidad, de acuerdo a lo establecido en la normatividad institucional.

Como resultado de las entrevistas para el relevamiento de la información se elaboró un diagrama de flujo de tipo matricial por cada una de las etapas de proceso en los cuales se identificaron las actividades que realiza cada puesto y la secuencia en

que se llevan a cabo. Con la información de los diagramas se pudieron definir las actividades clave de cada puesto que contribuyen a lograr el propósito de cada etapa del proceso. Ver Tabla 3.

Principales actividades de los puestos que participan en el proceso de programación de la oferta educativa de la entidad académica

Tabla 3.

| Etapa del proceso | Jefe de Carrera | Secretario | Apoyo de gestión académica | Asistente ejecutiva |
|-------------------------------------|---|---|--|---|
| Configuración de la retícula | Proporcionar la información del PE y verificar que sea cargada correctamente en el sistema. | Validar la información del PE y notificar que ha quedado correctamente configurado. | | |
| Mantenimiento de los NRC | Determinar la creación/activación/desactivación de NRC por cada EE a ofertar, de acuerdo a la información analizada del PLANEA. Validar los NRC configurados en el Sistema. | Revisar los NRC equivalentes Revisar la creación/activación/desactivación de NRC por cada EE a ofertar | Configurar en Sistema las listas cruzadas. Configurar en el Sistema los NRC de acuerdo a la información proporcionada y generar los reportes. | Integrar la información sobre EE solicitadas y número de solicitudes en el PLANEA. |
| Asignación de carga docente | Revisar la plantilla de personal académico de planta e Identificar los académicos con permisos con goce o sin goce de sueldo. Asignar la carga docente de acuerdo a las EE definidas con NRC para el PE. Identificar los NRC vacantes y los académicos a quienes se les puede asignar como complemento de carga, así como a los docentes interinos por concurso que pueden ser ratificados para determinar los NRC a convocar. Enviar al Secretario la carga docente para la oferta educativa proyectada y validarla una vez registrada en el sistema. | Validar la carga docente para la oferta educativa proyectada antes de que se registre en sistema. | Registrar en sistema y genera el reporte con la carga docente para la oferta educativa proyectada. | Generar la plantilla de personal académico de planta. Verificar la información de los académicos en sistema. |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Gestión de banco de horas</p> | <p>Revisar el reporte de banco de horas del PE e identificar necesidades de transferencias y reprogramaciones, temporales o definitivas para solicitarlas a la DGAA. Identificar académicos de otras EA para asignar NRC como complementos de carga. Ajustar la oferta educativa proyectada e informa al Secretario. Determinar NRC a convocar o asignar.</p> | <p>Validar y enviar la oferta educativa proyectada a la DGAA. Verificar la autorización de la oferta educativa en el Sistema y notificar al Jefe de Carrera.</p> | <p>Ajustar la oferta educativa en sistema y notificar al Jefe de Carrera. Atender las observaciones a la oferta educativa en sistema. Ejecutar el proceso para cargar la información a la Pre-IL.</p> | |
| <p>Revisión de Pre-IL</p> | <p>Ajustar la oferta educativa en cuanto a detalles de sección, inscripción, horas programadas, instructores, modalidad y restricciones al NRC Identificar necesidades de apertura y/o cierre de EE. Solicitar a la DGAA la apertura o cierre de EE a través del formato correspondiente. Asignar los NCR de las EE autorizadas para su apertura.</p> | <p>Validar los ajustes de la oferta académica para la IL. Validar la oferta académica para la IL en el portal de estudiantes.</p> | <p>Registrar en sistema los ajustes de la oferta educativa. Generar en sistema el archivo de la oferta académica para la IL. Ejecutar proceso para confirmar ajustes a la oferta académica. Ejecutar proceso de asignación de clase de acuerdo al avance crediticio del estudiante.</p> | <p>Requisitar formato para solicitar la apertura o cierre de EE. Actualizar en el Sistema Interno de Cargas Académica los NRC de las EE.</p> |
| <p>Ocupación de plazas académicas vacantes</p> | <p>Informar a la DGAA las asignaturas a convocar en el periodo. Difundir la convocatoria emitida por la Secretaría Académica. Definir y difundir los avisos de experiencias educativas vacantes. Recibir y revisar la documentación de los interesados de acuerdo a lo establecido en la convocatoria o aviso. Revisar y firmar o recabar firma en los oficios para los integrantes del jurado y suplentes, así como para los aspirantes. Enviar a la DGAA el acta de examen de oposición o de la designación del docente por aviso junto con toda la documentación del proceso. Difundir los resultados del Examen de Oposición o del aviso emitidos por la DGAA.</p> | <p>Valida la carga docente de los académicos a contratar que ocuparan las plazas vacantes.</p> | <p>Registra en sistema la carga docente de los académicos a contratar que ocuparan las plazas vacantes.</p> | <p>Elaborar y entregar los oficios para los integrantes del jurado y suplentes, así como para los aspirantes con la información del examen de oposición. Preparar y entregar al jurado los paquetes con los documentos e instrumentos de evaluación. Integrar en carpeta electrónica la documentación de los aspirantes y los resultados del examen de oposición. Elaborar los avisos de</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>Envía a la secretaría la carga docente de los académicos a contratar que ocuparan las plazas vacantes. Remitir la propuesta de personal académico a la DGAA para el trámite de contratación.</p> | | | <p>experiencias educativas vacantes. Elaborar acta e integrar la carpeta electrónica con la documentación del docente designado por aviso. Elaborar la propuesta de personal académico para el trámite de contratación.</p> |
|--|---|--|--|---|

Elaboración propia

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con la definición del mapa del proceso y de los diagramas de flujo, se observaron situaciones que confirman la necesidad de implementar un enfoque de gestión por procesos, por lo que se requiere documentar el proceso de programación de la oferta educativa para que pueda ser mejorado en la entidad académica, a continuación, se citan las que se consideran más relevantes por su impacto en los resultados.

La falta de definición formal de los puestos administrativos en el proceso ha generado que estas funciones a veces sean desempeñadas por los propios directivos o mandos medio con el apoyo de estudiantes que realizan servicio social, lo cual genera una sobre carga de trabajo en dichos puestos e inconformidad y apatía en el personal administrativo al ver desplazada su participación en el proceso.

Se observa poco desarrollo de competencias en el personal que tiene mayor antigüedad y se tiene el riesgo de llegar a contratar personal que no cuente con el perfil para el desempeño adecuado de los puestos.

A inicio de año se jubiló la persona que ocupaba un puesto administrativo realizando funciones de apoyo a la gestión académica y que era quien dominaba el manejo del subsistema de estudiantes. El conocimiento que tenía ese trabajador respecto al proceso de programación académica dentro de la entidad se perdió, ya que no se

cuenta con una estrategia institucional para la gestión del conocimiento organizacional.

Derivado de la implementación de nuevas plataformas para el manejo de la información financiera y de recursos humanos, así como un nuevo módulo para realizar la programación académica (MPA) en la universidad en estudio, algunas actividades clave se desfasaron, también hubo necesidad de migrar información entre sistemas y se perdió o se modificaron datos que posteriormente afectaron a la oferta educativa que visualizó el estudiante.

Otro aspecto que impacto en la programación de la oferta académica, específicamente en la etapa de revisión de la Pre-IL, fue la renuncia del titular de la Secretaría de la Facultad, lo que implicó un desfase en las actividades bajo su responsabilidad en tanto se nombró al nuevo titular.

Aunado a lo anterior se encontró que, si bien las atribuciones de los puestos de secretario y jefe de carrera se encuentran establecidas en las leyes y estatuto de la universidad, en lo que refiere a la programación académica lo que se menciona es muy general y se encuentran desactualizadas respecto a las funciones que se realizan para la programación académica.

También se observa que se requiere establecer puntos de control que aseguren un adecuado manejo de la variabilidad del proceso, así como una revisión de las cargas de trabajo de los puestos administrativos, por lo que estos pueden ser temas a abordar en subsecuentes investigaciones.

CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior (IES) tienen un gran impacto en la sociedad, su gran labor educativa se ve reflejada en los conocimientos adquiridos por un estudiante, sin embargo, es imprescindible destacar que siendo una instancia educativa no se aleja de ser una organización, que requiere cumplir con los elementos necesarios de una administración adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, principalmente por la cantidad de personas que existen y que a su vez se desempeñan en una variedad de procesos que si no están claros pueden retrasar el logro de sus objetivos institucionales.

Con el mapa de proceso, los diagramas de flujo realizados y la definición de actividades por puesto, se tienen los elementos de base para empezar a implementar el enfoque de procesos, el cual contribuiría de forma significativa a hacer más eficiente y eficaz el proceso de programación de la oferta educativa en la entidad académica, dada la dinámica de los cambios tanto normativos, tecnológicos y sobre todo de personas que intervienen en el mismo.

El definir las actividades de todos los puestos que intervienen en el proceso permitirá identificar las responsabilidades que tiene cada uno y cómo contribuye al logro de los resultados, así mismo sirve como base para realizar un análisis de las competencias requeridas por el personal que los ocupa y definir estrategias para su evaluación y desarrollo, con lo cual se podría mejorar tanto el desempeño, como los resultados.

Se concluye que existe, no solo una interrelación, sino una interdependencia entre los procesos académicos y administrativos, lo que lleva poner atención a las personas que los ejecutan con la finalidad de obtener los mejores resultados para la institución, poniendo en el centro al estudiante y cumpliendo con las expectativas de la sociedad, así como contar con la capacidad de responder a los cambios del entorno que afectan a las IES.

REFERENCIAS

Cantú Delgado, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc GrawHill.

Carmona Ochoa, N. y Flórez Mariaca, V. M. (2020) Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT, Medellín] https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26724/Nicolas_CarmonaOchoa_VanessaMaria_FlorezMariaca_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cruz Pupuche , L. M., y Llontop Hernández , V. T. (2018). Propuesta de mejora del proceso de programación académica de la facultad de ciencias empresariales de una universidad privada – Chiclayo [Tesis].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1451/1/TM_CruzPupucheLinda_LlontopHernandezValeria.pdf

- EGC Perú. (20 de abril, 2015) Mapa de Procesos. Eco Global Consultores
<https://egcperu.com/seguridad-calidad-medio-ambiente/mapa-de-procesos/>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4a edición). McGRAW-HILL.
[https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781456211417/epubcfi/6/22\[idloc_010.xhtml-itemref\]/4\[eid13417\]/2\[page_break_inline_233\]](https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781456211417/epubcfi/6/22[idloc_010.xhtml-itemref]/4[eid13417]/2[page_break_inline_233])
- Gilli, J.J., Arostegui, A., Doval, Inés, Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007) Diseño organizativo: Estructura y procesos. Buenos Aires: Granica.
- Gregorio Rojas, N. (2023). Metodología de la investigación para anteproyectos. 1. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/229656?page=135>.
- Hernández Bolaños, P. J. (2022). Fundamentos de la gestión por procesos y modelo para su despliegue en el sector público. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/219006>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Colado, C., Baptista Lucio, M. (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Iguarán Olaya, J. M., & Arce Alarcón, K. A. (2021). "Hacia una Universidad Lean": Propuesta de un modelo de Gestión de procesos que cree valor en la Universidad ECCI (Doctoral dissertation, Universidad ECCI).
- Lucidchart. (Recuperado el 22 de agosto 2023) ¿Qué son los mapas de procesos de negocios? Lucid. <https://www.lucidchart.com/pages/es/mapas-de-procesos-de-negocios>
- Joanidis, C. (2020). Mejorar para ganar: la transformación basada en procesos paso a paso. Buenos Aires, Argentina Pluma Digital Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/131582>
- Juárez Morales, G., Laguna Camacho, J.R., Ramos Gonzalez, L. M. y Chagoya Ramírez, J.A. (2019) La tutoría como estrategia de la programación académica en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Veracruzana en Poza Rica Veracruz, México. Revista de educación Superior.

- León Noris, M. L. y Salas Ortega, M.R. (2014) Metodología para la programación académica, Universidad Veracruzana. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
- Pardo Álvarez, J. M. (2013). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/53587>
- Pérez, L. Pérez, R. y Seca, M. V. (2020). Metodología de la investigación científica. Ituzaingó, Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/138497?page=215>.
- Sarah K. White. (11 de mayo, 2020) ¿Qué es el mapeo de procesos empresariales? CIO España <https://www.ciospain.es/liderazgo/que-es-el-mapeo-de-procesos-empresariales>
- Secretaría Central de ISO (2018). Norma Internacional ISO 21001:2018 Organizaciones educativas — Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso. <https://www.conalepmex.edu.mx/pdf/reglamentos/NormaISO21001-2018.pdf>
- Universidad Veracruzana (1999). Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel licenciatura. Propuesta. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/NME-Propuesta.pdf>
- Universidad Veracruzana (2016). Informe de resultados de los componentes: Formación Integral, Transversalidad y Flexibilidad en el Modelo Educativo Integral y Flexible. Reporte técnico. https://www.uv.mx/meif/files/2017/02/T.Informe_FI.pdf
- Universidad Veracruzana (2022). Plan de Desarrollo de la Entidad Académica 2021-205. Facultad de Contaduría y Administración. Región Xalapa. https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2022/09/Pladea_Contaduria-y-Admon_Xalapa.pdf
- Universidad Veracruzana (2023). Lineamientos generales para la programación académica. Circular SA/SAF No. 01/2023. <https://www.uv.mx/secretariaacademica/files/2023/02/Circular-SA-SAF-No.-01-2023-Programacion-Academica.pdf>

Wilson, Ray y Harsin, Paul. (2001) Dominio de procesos: Cómo establecer y documentar la mejor forma de hacer un trabajo. Editorial Panorama. México.

Zayas Barreras, I.. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación, 9(17). Recuperado a partir de <http://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

NEGOCIOS INTERNACIONALES Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: ANÁLISIS DE SU RELACIÓN

JOSÉ SATSUMI LÓPEZ MORALES¹, ANTONIO HUERTA ESTEVEZ², CLAUDIA GUADALUPE ZARRABAL
GUTIERREZ³

RESUMEN

Los negocios internacionales son una disciplina que por su complejidad lleva varios años siendo estudiada. Los Objetivos del Desarrollo Sostenibles son una iniciativa propuesta por la Agenda 2030 para solucionar los grandes problemas globales. El presente trabajo tiene como objetivo establecer una relación entre los negocios internacionales y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Para ello se identificaron diversos temas de negocios internacionales en la literatura y de acuerdo a sus metas y significado se elaboró una tabla para poder visualizar que área de los negocios internacionales puede incidir más en los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Los resultados indican que términos que todos los temas de negocios internacionales identificados tienen que ver con los ODS, pero cada tema se relaciona con un número diferente de ODS. La conclusión es poder entender de una manera más específica en qué áreas funcionales y operacionales de la empresa funcionan cada uno de los ODS.

Palabras clave: Objetivos del Desarrollo Sostenible, Negocios Internacionales

ABSTRACT

International business is a discipline that, due to its complexity, has been studied for several years. The Sustainable Development Goals are an initiative proposed by the 2030 Agenda to solve major global problems. The objective of this work is to establish a relationship between international business and the Sustainable Development Goals. To do this, various international business topics were identified in the literature and according to their goals and meaning, a table was created to

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Veracruz. jose.lm@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Veracruz. Antonio.he@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Veracruz. cead@veracruz.tecnm.mx

visualize which area of international business can have the most impact on the Sustainable Development Goals. The results indicate that all identified international business topics have to do with the SDGs, but each topic relates to a different number of SDGs. The conclusion is to be able to understand in a more specific way in which functional and operational areas of the company each of the SDGs work.

Keywords: Sustainable Development Goals, International Business

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación establecer una relación entre los negocios internacionales y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Los negocios internacionales son una disciplina que apareció en los años 60's y desde entonces ha tenido importantes avances (López- Morales, 2022). Por el contrario, los ODS forman parte de la Agenda 2030 que fue parte de un acuerdo global de los 193 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015, por lo que su aparición es muy reciente (Lagoarde-Segot, 2020).

La pertinencia de los ODS se da por la necesidad de atender de una mejor manera diversos problemas globales que aquejan a la humanidad (Cuervo-Cazurra, Montiel, Park, Antolín-López & Husted, 2021). Estos problemas fueron divididos en 17 ODS con 169 metas específicas, los cuáles engloban diversos temas de relevancia global (United Nations, 2015). El objetivo principal de los ODS es liberar a la humanidad de la pobreza, asegurar un planeta saludable para las futuras generaciones, y construir sociedades pacíficas e inclusivas como una base para asegurar vidas dignas para todos (UN, 2017).

Asimismo, es importante considerar que el carácter global de los negocios internacionales pueden ayudar a que los resultados que los ODS vayan teniendo lleguen a un mayor grupo de sociedades a nivel global (Celone, Cammarano, Caputo & Michelino, 2022). Se ha identificado en la literatura la aplicación de los ODS en diversas áreas del conocimiento, tales como: economía, ingeniería, energía entre otras (Van Zanten & Van Tulder, 2021). En el caso de los negocios internacionales se ha encontrado diversas investigaciones en temas específicos de

los negocios internacionales, pero los resultados de estas investigaciones no han podido brindar un camino sobre que tema de los negocios internacionales inciden específicamente en cada una de los ODS. Entender el papel específico de los negocios internacionales en el cumplimiento y alcance de cada una de los ODS es un área pendiente de investigación.

La literatura también ha identificado diversos trabajos sobre negocios internacionales en ciertas ODS (Celone, Cammarano, Caputo & Michelino, 2022; Cuervo-Cazurra, Montiel, Park, Antolín-López & Husted, 2021). Sin embargo, estas investigaciones han sido específicas en la atención de problemáticas particulares. El principal aporte de este trabajo de investigación se encuentra ubicado en la intersección entre los ODS y los negocios internacionales. Establecer las áreas de estudio donde convergen ambas temáticas es un pendiente en la literatura. Identificar esta convergencia impulsara proyectos específicos donde se puedan lograr las diferentes ODS.

El beneficio de poder entender de manera específica la relación entre negocios internacionales y los ODS resulta vital. La naturaleza global de los negocios internacionales representa una oportunidad para poder expandir los beneficios de los ODS a una buena parte de la humanidad. Por ejemplo las actividades de una empresa multinacional que a nivel global atiende un ODS específico trasciende las fronteras, los idiomas y los entornos sociales (Lopez, 2020). Esta trascendencia hace que una o varias acciones específicas de los ODS puedan llegar a mas personas en diferentes partes del mundo.

La estructura de este trabajo es la siguiente. Primero se desarrolla el marco teórico del trabajo sobre negocios internacionales y los ODS. Segundo se explica la metodología de recolección de información para alcanzar el objetivo de esta investigación. Tercero, se muestran y discuten los resultados de la investigación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones principales.

MARCO TEÓRICO

Negocios Internacionales

La definición más simple de los negocios internacionales son las actividades de negocios que se realizan más allá de las fronteras establecidas por los países del mundo (Sanjo & Ibrahim, 2017). Los negocios internacionales son una disciplina que representa un importante reto por su complejidad y vasto campo de estudio. Esto hace que diferentes áreas de estudios puedan contribuir a su estudio y viceversa (Doz, 2011). Asimismo el fenómeno de la globalización envuelve el movimiento de personas, información, dinero y productos, e incrementa el movimiento de estos factores de la producción permitiendo a los negocios internacionales prosperar (Alon, 2020).

La literatura sobre negocios internacionales empezó a surgir en los años 60's con la teoría del ciclo de vida del producto propuesta por Vernon (1966). Otro parteaguas en la literatura del tema es la propuesta de que la internacionalización es un proceso gradual y secuencial que se da por etapas (Johanson & Vahlne, 1977). No solo la internacionalización de las empresas es el foco de los negocios internacionales, sino que esta disciplina ha tenido que evolucionar y por su naturaleza se ha vuelto un área que abarca varias disciplinas (Gorinya, 2016). Por ejemplo se han identificado estudios enfocados en la historia (Buckley, 2009), la economía (Kindleberger, 2019), la mercadotecnia (Katsikeas, Leonidou, & Zeriti, 2020), las finanzas (Müllner, 2017), y la sustentabilidad (Kourula, Pisani & Kolk, 2017), siendo estos solo un ejemplo acerca del alcance los negocios internacionales.

Los negocios internacionales son considerados una subdisciplina de las ciencias económicas, que tienen que ver específicamente con temas de la actividad económica en el nivel internacional (Gorinya, 2016). Al ser los negocios internacionales partes de la ciencia económica tiene que ver con el compromiso de recursos. Este compromiso está dividido en dos vertientes, la primera tiene que ver con el compromiso de recursos a través de un proceso ordenado que comprende la exportación, el establecimiento de una agencia, ventas de una subsidiaria y por último la producción en una subsidiaria propia. La segunda vertiente tiene que ver con la penetración a mercados internacionales empezando con los mercados más

cercanos en distancia física y en el futuro expandirse a mercados mas distantes y mas complejos (Buckley, 2009). Estas vertientes pretenden optimizar los recursos escasos de las empresas, que es la esencia de la ciencia económica.

Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Los ODS fueron lanzados como una forma innovadora para gobernanza global, su eje central es lograr y guiar la sostenibilidad y el desarrollo social a nivel mundial (Leal Filho et al., 2019;). Estos están contenidos dentro de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible que fue ratificada por los países integrantes de la ONU en el año 2015 (Cuervo-Cazurra, Montiel, Park, Antolín-López & Husted, 2021). Específicamente la idea nacio en la “cumbre de Rio+ 20” en Junio de 2012, en donde también se celebraba el aniversario 20 de la “cumbre de Rio por la Tierra” (Sachs, 2015).

Esta Agenda quedo en lugar de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que su temporalidad fue del periodo 2000- 2015. La diferencia entre los ODS y los ODM es que estos últimos estaban más centrados en el hambre y la pobreza en países en vías de desarrollo, donde los países más ricos eran los que financiaban los proyectos relacionados. En cambio, los ODS se centran en un espectro más amplio de temas, como los derechos humanos, la igualdad y la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil (Rygh, Chiarapini & Segovia, 2022).

Específicamente la Agenda 2030 está integrada por 17 ODS y dentro de ellos 169 metas, estos objetivos buscan atacar e incidir en temas globales que tienen alta prioridad (Fleming, Wise, Hansen & Sams, 2017). Asimismo, su implementación ha permeado no solo a gobiernos sino también a empresas y la sociedad civil en general, esto se da por tres características. Primero, la creación de los ODS fue un proceso co-creativo, es decir, participaron sectores de diferentes indoles. Segundo, los ODS son aplicables a los países en vías de desarrollo y los países desarrollados. Tercero, están enfocados en retos globales de suma importancia como el cambio climático, la pobreza, la ecología, y el desarrollo económico (Shulla, et al., 2021).



Figura 1. Objetivos del Desarrollo Sostenible

Fuente: United Nations, 2015

La Figura 1 muestra los 17 ODS que integran la Agenda 2030. Estos son guías de acción que tienen que ver con temas sobre la naturaleza, la sociedad, el desarrollo económico y el desarrollo social. Estos ayudan a poder organizar a la comunidad global a enfrentar los grandes retos que tiene la humanidad en el presente y en el futuro. Dada su amplitud diversos enfoques de estudios sobre los ODS se han identificado en la literatura.

Para intentar entender mejor los ODS diversas clasificaciones de estos se han identificado en la literatura. La primera que se propone es de la ONU, que se compone de cinco pilares (areas de importancia crítica): Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas (United Nations, 2015). Otra clasificación importante es la que agrupa los ODS en tres categorías: necesidades esenciales, objetivos y gobernanza (Fu, Wang, Zang, Hou & Li, 2018). Otra clasificación que se ha identificado en la literatura

METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se utilizó en una primera etapa un enfoque cualitativo con una técnica de análisis de contenido. En primera instancia para identificar las áreas de conocimiento que integran los negocios internacionales se revisaron diversos artículos de negocios internacionales publicados en revistas de

alto impacto. Es importante mencionar que uno de los requisitos principales para la selección de los temas es que el artículo o artículos hubiera sido publicado durante el S. XXI, esto es porque durante estos años se dio un importante despegue de los negocios internacionales (López- Morales, 2022).

Posteriormente a la revisión de artículos se identificó el artículo “Emerging themes in international business research” que es autoría de Griffith, Cavugsil y Xu (2008) , en donde proponía una serie de temas relevantes de negocios internacionales en el periodo 1996-2006. Estos temas fueron determinados por medio de un análisis de citas y un estudio de la calidad percibida de las revistas académicas de negocios internacionales, en donde se identificaron seis journals como referentes del área, estos son: Journal of International Business Studies, Management International Review, Journal of World Business, International Marketing Review, Journal of International Marketing y International Business Review (Griffith, Cavugsil & Xu, 2008). Posteriormente, para identificar los principales temas en las seis revistas seleccionadas, se examinaron los artículos mas citados, en donde se extrajeron 112 artículos. Del análisis se obtuvieron los temas presentados en la tabla 1.

Es importante mencionar que el artículo de Griffith, Cavugsil y Xu (2008) fue seleccionado por ser temas que a consideración de los autores abarcaban mas a profundidad los temas específicos que abarcan los negocios internacionales.

Tabla 1. Temas de negocios internacionales.

| Temas |
|--|
| Finanzas |
| Mercadotencia, Comportamiento del consumidor, Cadena de Suministro |
| Dinamica de Negocios y Estrategia |
| Organización y gestión |
| Cultura, conflicto y cognición |
| Economía y economía política internacional |
| Emprendimiento |
| Recursos humanos y relaciones industriales |
| Tecnología e innovación |

Fuente: Griffith, Cavugsil y Xu (2008)

La tabla 1 muestra los temas que abarcan los negocios internacionales identificados (Griffith, Cavugsil & Xu, 2008). Para poder realizar un mejor análisis se procedió a simplificar estos temas dado que en algunos casos las temáticas se superponen o no están tan relacionados unas con otras. Por lo que de acuerdo con los autores los

temas para poder alcanzar el objetivo de esta investigación se presentan de la siguiente manera.

Tabla 2. Temas de negocios internacionales para el análisis.

| Temas |
|------------------------|
| Finanzas |
| Mercadotecnia |
| Cadena de Suministro |
| Estrategia y Gestión |
| Economía Internacional |
| Emprendimiento |
| Recursos humanos |
| Tecnología |

La tabla 2 muestra los conceptos principales que se obtuvieron para la relación de los ODS. Ahora bien, es importante mencionar que, si bien algunos de estos conceptos son muy amplios, al momento del análisis se hará un importante énfasis en los negocios internacionales.

La segunda parte de la recolección de información consistió en realizar un análisis de contenido en la página oficial de los ODS de la ONU (United Nations, 2015), esto se llevó a cabo para poder entender mejor las principales ideas, temas, y metas que abarcan cada uno de los 17 ODS. Al tener claro cada uno de los ODS se procedió a elaborar una tabla (Tabla 3) donde en una columna se presentan los temas de la tabla 2 y en la otra columna se enuncian los ODS que tienen relación con ese tema específico. Finalmente se presenta un análisis de cada uno de los temas de negocios internacionales y su relación con la ODS donde impactan.

Es importante mencionar que, aunque por terminología algunos temas de negocios internacionales se pueden relacionar con los ODS, la decisión de relacionarlos con ciertos ODS se dio debido a la lectura de las metas de cada uno de ellos. Lo anterior para poder tener un mejor parámetro de las relaciones entre cada uno de ellos.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados del análisis de los temas de negocios internacionales con los ODS.

Tabla 3. ODS y negocios internacionales

| Tema | ODS |
|----------------------|-----|
| Finanzas | |
| Mercadotecnia | |
| Cadena de Suministro | |
| Estrategia y Gestión | |

| | |
|-------------------------------|--|
| |  |
| <p>Economía Internacional</p> |  |
| <p>Emprendimiento</p> |  |
| <p>Recursos humanos</p> |  |

| | |
|-------------------|--|
| <p>Tecnología</p> | |
|-------------------|--|

La tabla 3 presenta la relación entre los temas desarrollados y los ODS. Ahora bien a los resultados en términos globales sugieren que todos los temas de negocios internacionales tienen que ver con varios ODS. En primer lugar, el mayor número de ODS están incluidos en “Estrategia y Gestión”, “Economía Internacional” y “Tecnología” con un total de 13 ODS incluidos. Este resultado global puede analizarse desde las perspectivas de los temas de negocios internacionales y desde la perspectiva de los ODS.

Primero, al ser los ODS dada su naturaleza internacional, estratégica para las sociedades y que muchas de ellas tienen que ver con el uso de la tecnología para poder lograrlas hace sentido que estos tres temas muestran una mayor relación con los ODS. Los ODS son coordinados por la ONU, organismo formado por la mayor parte de los países del mundo, por lo que su formulación e implementación deben ser de impacto global. Asimismo, la gestión de las actividades para poder alcanzar cada una de los ODS son claves para lograr las metas. Finalmente, el factor tecnológico es de suma importancia para poder lograr beneficios en el corto y mediano plazo, así como para que estos beneficios puedan estar al alcance de los grupos humanos que más los necesiten.

Por el lado contrario, los temas de mercadotecnia y recursos humanos son los que cuentan con menos ODS afines, con un total de 7 y 8 respectivamente. La mercadotecnia es definida como una función organizacional y un conjunto de

procesos para crear comunicar y entregar valor a los clientes para la gestión de relaciones para beneficio de las empresas y sus públicos de interés (Deepak & Jeyakumar, 2019). El concepto brinda una explicación dado que limita el campo de acción dado que se centra en las organizaciones y sus clientes.

En el caso de los recursos humanos estos son definidos como el factor humano de la organización, es decir, las habilidades de inteligencia y experiencia que dan a las organizaciones un carácter particular, estas habilidades están dadas por las personas que integran dicha organización (Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos, 1999). Como se muestra en la tabla 3.



Figura 2. ODS y temas para negocios internacionales.

La figura 2 presenta cuanta el número de temas de negocios internacionales en donde esta incluida cada ODS. Como puede observarse los ODS 9- Industria, Innovación e Infraestructura, y el ODS 10- Reducción de las desigualdades son los que tiene presencia en todos los temas de negocios internacionales. En el caso de la ODS 9 esta muy relacionada con los beneficios de los negocios internacionales que se han identificado en la literatura, tales como el crecimiento de las exportaciones o el incremento de operaciones en otros mercados (Tien, Phu & Chi, 2019). En lo referente al ODS 10 está más relacionado específicamente a las

ciencias económicas, siendo congruente con el origen de los negocios internacionales relacionado con la economía (Gorynia, 2016).

Por el contrario, los resultados de la figura 2 muestran que el ODS 16- Paz, justicia e instituciones sólidas es el que menos presencia muestra dentro de los temas seleccionados, está presente en Finanzas y Estrategia y Gestión. Este resultado puede interpretarse como contrario a la literatura de negocios y management en general, dado que uno de los principales incentivos para la inversión de empresas y los negocios en general son entornos con una alta certidumbre, y esta es dada por las instituciones y un entorno político y social estable (Sharma, Leung, Kingshott, Davcik & Cardinali, 2020).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo establecer una relación entre los negocios internacionales y los ODS. Los resultados de la aplicación de la metodología muestran una relación importante en términos generales de los negocios internacionales y los ODS. Asimismo, es importante mencionar el principal aporte de este trabajo es poder dar una guía para que las empresas que realizan actividades en los mercados internacionales puedan enfocar mejor sus recursos en el cumplimiento específico de los ODS. Los resultados indican que si hay una relación importante de los ODS con los negocios internacionales. Sin embargo, esta relación varía un poco en cada uno de los temas, es decir, algunos temas de negocios internacionales tienen que ver con un mayor número de ODS que otros.

La conclusión general es que los temas principales de negocios internacionales tienen una relación con los ODS, pero en cada tema esta relación varía. Ahora bien, el principal hallazgo de esta investigación es que con los resultados presentados en la tabla 3 es posible generar estrategias más específicas para cumplir las metas de los ODS. Por ejemplo, desde la cadena de suministro de una empresa es posible enfocarlo en temas para mejorar la producción de energía, que impactaría el ODS 7.

Otra conclusión importante es poder entender de una manera más específica en qué áreas funcionales y operacionales de la empresa funcionan cada uno de los

ODS. Esto hace que los ODS no solo sean estratégicos sino también tácticos. En términos prácticos las tácticas son acciones específicas para poder alcanzar objetivos mayores, por lo que a través de las empresas pueden cumplirse las metas de los ODS.

Se identificaron algunas líneas de investigación pendientes de abordar. La primera de ellas tiene que ver con los temas de negocios internacionales, si bien estos están comprendidos dentro de los negocios internacionales, también forman parte de otras áreas del conocimiento (economía, ingeniería, operaciones) por lo que es importante investigar desde la perspectiva de otras áreas la relación con los ODS. La segunda línea de investigación tiene que ver con los ODS en donde es importante identificar estrategias y tácticas para cumplir las metas de los ODS y poder mejorarlas para el cumplimiento de las metas. Finalmente, las investigaciones sobre ODS deben centrarse en áreas específicas del conocimiento para poder mejorar la identificación de los problemas prioritarios a resolver y por ende cumplir con la mayor parte de las 169 metas.

REFERENCIAS

- Alon, I. (2020). COVID-19 and international business: A viewpoint. *FIIB Business Review*, 9(2), 75-77.
- Buckley, P. J. (2009). Business history and international business. *Business History*, 51(3), 307-333.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources, *European Management Journal*, 17 (4),391-402.
- Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos The Knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 1999, pp. 391-402.
- Celone, A., Cammarano, A., Caputo, M., & Michelino, F. (2022). Is it possible to improve the international business action towards the sustainable development goals?. *Critical Perspectives on International Business*, 18(4), 488-517.

- Cuervo-Cazurra, A., Montiel, I., Park, J. Antolín- López, R. y Husted, B. (2021). Implementing the United Nations' sustainable development goals in international business, *Journal of International Business Studies*, 52, 5, 999-1030.
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42, 582-590.
- Deepak, R. K. A., & Jeyakumar, S. (2019). *Marketing management*. Educreation Publishing.
- Fleming, A., Wise, R. M., Hansen, H., & Sams, L. (2017). The sustainable development goals: A case study. *Marine Policy*, 86, 94-103.
- Fu, B., Wang, S., Zhang, J., Hou, Z. & Li, J. (2018) . Unravelling the complexity in achieving the 17 Sustainable Development Goals. *National Science Review*, 6, 386–8.
- Gorynia, M. (2016). On the interdisciplinary nature of international business. In *Changes and Challenges in the Modern World Economy. Recent Advances in Research on International Economics & Business* (pp. 11-25). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Griffith, D. A., Tamer Cavusgil, S., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of international business studies*, 39, 1220-1235.
- Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* 8, 23–32 (1977). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424.
- Kindleberger, C. P. (2019). Balance-of-payments deficits and the international market for liquidity. In *The International Monetary System* (pp. 25-48). Routledge.

- Kourula, A., Pisani, N., & Kolk, A. (2017). Corporate sustainability and inclusive development: highlights from international business and management research. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 24, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.00>
- Lagoarde-Segot, T. (2020). Financing the sustainable development goals. *Sustainability*, 12(7), 2775.
- Leal Filho, W., Tripathi, S. K., Andrade Guerra, J., Giné-Garriga, R., Orlovic Lovren, V. & Willats, J. (2019), "Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges", *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 26 No. 2, pp. 179-190
- López-Morales, J.S. (2022). Fifty-one years of international business
- Lopez, B. (2020). Connecting business and sustainable development goals in Spain. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 573-585.
- Müllner, J. (2017). International project finance: Review and implications for international finance and international business. *Management Review Quarterly*, 67(2), 97-133.
- Rygh, A., Chiarapini, E., & Segovia, M. V. (2022). How can international business research contribute towards the sustainable development goals? *Critical Perspectives on International Business*, 18(4), 457-487. <https://doi.org/10.1108/cpoib-08-2020-0123>
- Sachs, J. D. (2015). Achieving the sustainable development goals. *Journal of International Business Ethics*, 8(2), 53-62.
- Sanjo, O. M., & Ibrahim, M. O. (2017). The effect of international business on SMEs growth in Nigeria. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 67-80.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of business research*, 116, 188-192.
- Shulla, K., Voigt, B. F., Cibian, S., Scandone, G., Martinez, E., Nelkovski, F., & Salehi, P. (2021). Effects of COVID-19 on the sustainable development goals (SDGs). *Discover Sustainability*, 2, 1-19.

- Tien, N. H., Phu, P. P., & Chi, D. T. P. (2019). The role of international marketing in international business strategy. *International journal of research in marketing management and sales*, 1(2), 134-138.
- UN. (2017). The Sustainable Development Goals Report 2017. New York: United Nations.
- United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. (A/RES/70/1)). Retrieved from New York: Available online: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), 210-226.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–200

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL; LA MANCHA EN MOVIMIENTO S. S. S.

CARLOS REYES GUTIÉRREZ¹, ARTURO MORA MATUS², ERIC MANUEL RAMOS NERI³

RESUMEN

El propósito de este estudio de caso es describir, desde un enfoque cualitativo la tendencia centrada en el uso de la comunicación organizacional a partir de acciones mediante la Responsabilidad Social, desde las perspectivas de las estrategias organizacionales, la competencia, las exigencias de los mercados, las crisis económicas, la imagen y reputación, hacen indispensable que las organizaciones se comuniquen en todos los sentidos, a partir de los grupos de interés, estableciendo un diálogo transparente. La mayoría de estos códigos pretenden animar a los empresarios a desarrollar políticas y estrategias empresariales que incorporen la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), con argumentos desde el punto de vista: económico, ético, social, ambiental, cultural y político.

Esta investigación cualitativa, se ha realizado para visualizar el modelo de gestión de RSO, en una organización del Sector Turístico, en La Mancha en Movimiento S.S.S., como empresa comunitaria de ecoturismo que se encuentra en la Región de la Mancha, Municipio de Actopan, en la parte Central del Golfo de México, dentro del estado de Veracruz.

Palabras claves: Comunicación Organizacional, Responsabilidad Social Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this case study is to describe, from a qualitative approach, the trend focused on the use of organizational communication based on actions through Social Responsibility, from the perspectives of organizational strategies, competition, market demands, Economic crises, image and reputation make it essential for

¹ Universidad Veracruzana. creyes@uv.mx

² Universidad Veracruzana. artmora@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. erramos@uv.mx

organizations to communicate in all senses, starting with interest groups, establishing a transparent dialogue. Most of these codes aim to encourage entrepreneurs to develop business policies and strategies that incorporate Organizational Social Responsibility (OSR), with arguments from the following points of view: economic, ethical, social, environmental, cultural and political.

This qualitative research has been carried out to visualize the RSO management model, in an organization of the Tourism Sector, in La Mancha en Movimiento S.S.S., as a community ecotourism company located in the La Mancha Region, Municipality of Actopan, in the Central part of the Gulf of Mexico, within the state of Veracruz.

Keywords: Organizational Communication, Organizational Social Responsibility.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social de las empresas (RSE), ha sido mayormente observada por los gobiernos, investigadores y organismos con relación a su compromiso con el cuidado del medio ambiente, el apoyo a la sociedad y a su desarrollo económico. (López, Ojeda y Ríos, 2016). Por lo cual, las empresas deben implementar estrategias éticas y responsables con sus diferentes grupos de interés: socios, capital humano, clientes, comunidad, proveedores, autoridades gubernamentales y organismos., entender que la comunicación organizacional es un proceso que rebasa las expectativas de toda organización (y en el que todos los miembros son responsables de esta), es la visión de comunicación corporativa que se convierte en la otra cara de la moneda de la Responsabilidad Social Empresarial, y que además, comparte metodologías de acercamiento y conocimiento con sus públicos a través de diagnósticos de necesidades, diseñan modelos y mapas de comunicación a partir de su relación con los diferentes públicos internos, intermedios y externos (*stakeholders*). Estas dos áreas se definen a sí mismas desde la gestión misma de la organización, agregando valor a su funcionamiento y productividad.

El tema de la responsabilidad social, se ha hecho más relevante para desarrollar organizaciones más comprometidas con el entorno, más justas con sus clientes internos y externos, más interesadas con la sociedad, y bajo ese contexto, los

organismos internacionales proponen agendas de trabajo para América Latina que coinciden una y otra vez en que se lleven a cabo una serie de programas en los cuales se considere que la responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC) u organizacional (RSO), forme parte integral en la comunicación organizacional que deben tener las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, hay que hacer notar el imperante compromiso y la importancia que implica para las propias organizaciones y sus equipos de directivos y colaboradores, así como académicos, investigadores y estudiantes de la comunicación organizacional, que la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), y la Comunicación Administrativa, van paralelamente, puesto que hoy por hoy existe mayor preocupación por cuestiones de sustentabilidad en el medio ambiente, en derechos laborales, en la ética en los negocios y la creciente exigencia de los mercados por la calidad de los productos y servicios, beneficiados por los avances en las tecnologías de la comunicación, que por la aplicabilidad de un programa de responsabilidad social.

Como bien señala Etkin (2005), la necesidad de que las organizaciones incorporen la responsabilidad social en su desempeño, no se hace por seguir una moda o creencias místicas o abstractas, sino para adquirir la fuerza necesaria y poder operar en un entorno demandante, estableciendo una ventaja comparativa frente a otros negocios. La fortaleza de la organización socialmente responsable se basa en factores concretos, no se queda en intenciones, ni discursos, pues han resuelto operar en el plano de lo legítimo, lo honesto y socialmente aceptable.

La RSE, se ha señalado con dos enfoques que se contraponen entre sí: el que representa el eminente pensador Daniel Bell con su propuesta denominada *social* (1965) y la del economista Milton Friedman con su paradigma llamado *liberal* (1990); el primero se enfoca a las responsabilidades que tienen las empresas ante la sociedad y las ventajas que les aporta dar una respuesta positiva a éstas. El segundo, su enfoque es hacia las tendencias *suicidas* que manifiesta una empresa al inclinarse por la RS, ya que su razón de ser es hacia la sociedad, y eso significa prácticamente la obtención de ganancias y nada más. (Rebeil, Sánchez, Canul y Lemus, 2009; 36)

En cuanto la RSC se define como la contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y ambiental por parte de las empresas, cuyo objetivo es mejorar su situación competitiva mediante este valor añadido. La RSC va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

Entre las principales responsabilidades éticas de la empresa en materia ambiental podrían encontrarse las siguientes:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.

Y por último, la Responsabilidad Social de las Organizaciones cuenta con adversarios contundentes en el ámbito de los economistas y de los prácticos del mundo empresarial. Por largos años se han argumentado en contra de la RSO considerándola como casi actos suicidas que las empresas pueden cometer al permitirse pensar en otra cosa que no sean sus ganancias económicas. Al respecto, es un argumento sustancial el señalar que una empresa sin legitimidad social tampoco puede subsistir. Uno de los beneficios de la RSO es precisamente ese: otorgar la legitimidad social a las organizaciones que les permita permanecer y reproducirse en la sociedad en la que se desempeñan.

La Responsabilidad Social de las Organizaciones busca un nuevo equilibrio entre lo económico, social y ambiental en una empresa. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), son dos de sus sinónimos.

La RSO, tradicionalmente buscaba la armonía en su administración, a través de contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento social y ambiental, acciones sustentadas en el negocio principal de la empresa.

También la RSO es una herramienta de productividad y de competitividad de las corporaciones privadas, sean éstas del tamaño que fueren, las instituciones públicas o de gobierno, las asociaciones del tercer sector y la sociedad en general. (Cajiga, 2008)

METODOLOGÍA

El diseño metodológico se estructuró a partir de un análisis del estado del arte sobre los temas de estudio en diferentes autores, con la finalidad de ofrecer una propuesta de marco conceptual que facilitara la comprensión e interrelación de los diferentes aspectos que intervienen en la formulación de estrategias de comunicación organizacional, a partir de una pregunta de investigación sobre ¿cuáles podrían ser las estrategias que conllevan a una efectiva comunicación organizacional en la RSO, en una comunidad?.

La consulta se ha realizado en base a la revisión, análisis, selección y comparación de la literatura de textos, artículos, ensayos y/o referencias bibliográficas sobre el estado del arte y estudios de casos publicados en revistas indexadas.

Las fuentes consultadas para este ejercicio fueron primarias y secundarias. Las fuentes primarias, tales como libros, ensayos, artículos de publicaciones periódicas, informes de investigación, monografías, textos de disertaciones, y las fuentes secundarias, representadas en compilaciones, documentos de conferencias y ponencias que se analizaron a partir de la revisión comparada de la literatura encontrada en estudio de casos acerca de los impactos y las áreas de aplicación de las estrategias de comunicación de RSE, RSC y RSO. Igualmente, se indagó a partir de los programas de RS y sus indicadores, y por las categorías de análisis propuestas para este ejercicio: RSE, RSC y RSO, a fin de generar información comparada a nivel internacional, nacional y local para la definición de los escenarios y potencialidades que se desprenden de este trabajo de investigación.

Este trabajo de investigación cualitativa, enmarca un diseño de corte fenomenológico y etnográfico, los cuales describen y analizan el significado de la Responsabilidad Social Organización que impacte en las necesidades de una comunidad que desarrolla el ecoturismo, abordada desde la perspectiva de sus grupos de interés y que contribuya al desarrollo del capital humano de dicha comunidad.

DIAGNÓSTICO DE LA ZONA

Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio de caso en la comunidad de ecoturismo que se encuentra en la Región de la Mancha, Municipio de Actopan, en la parte Central del Golfo de México, dentro del estado de Veracruz; dicho estudio medirá la relación de la RSO en sus tres dimensiones Medio Ambiente, Económico y Social, y su relación con el éxito Competitivo de la Organización. El incremento de los visitantes en diferentes centros ecoturísticos del estado de Veracruz, ha provocado que se pierda la competitividad, corriendo el riesgo que los turistas pierdan el interés de visitarlos, ya que al contar con un mayor número de personas, requieren de un mayor número de servicios, los cuales, no los están proporcionando de manera sustentable.

MARCO CONCEPTUAL

Comunicación estratégica

Según Pérez (2009), en el siglo XXI la comunicación estratégica demanda la adopción de un paradigma sinérgico, relacional y de enfoque en la inteligencia emocional. Este autor plantea siete grandes cambios que redefinen las actuales formas de entender la estrategia, desde una mirada que sobrepasa lo economista y se instala en lo trans-disciplinar, es decir, en la posibilidad de leerse y planearse desde la política, la cultura, la educación y, por supuesto, la comunicación.

Incorporar al ser humano a la teoría estratégica, nos ofrece la oportunidad de repensar la estrategia en clave relacional. Para empezar, hablamos de un estratega que se sabe enganchado en la trama de relaciones como los otros participantes y que es consciente

de que ninguna solución le será ajena ni a él ni a los otros participantes. De ahí la importancia del diálogo. (Pérez y Massoni, 2009, p.113)

Esta perspectiva replantea la tradicional forma de entender la comunicación en las organizaciones desde una matriz meramente operacional, y reconsidera su valor y posibilidad estratégica al alterar las convenciones en correspondencia con los actuales debates sociales, la configuración del mundo y los nuevos modos de pensamiento y acción comunicacional. El proceso, por largo tiempo vigente, centrado en la emisión y distribución del mensaje, de carácter funcional, empieza a transformarse en un proceso de construcción de sentidos y de comunicación relacional, que obligatoriamente redefine también la tradicional noción de estrategia, enmarcada en el conflicto, para comprenderla como un espacio de articulación humana, o de interacción.

También se apropia el concepto holístico propuesto por Sandra Massoni (2007), quien expone que: "comenzar a trabajar desde la perspectiva estratégica implica normalmente algunos movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido» (p.1).

Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones «informativa, ideológica, interaccional, sociocultural»; fluido, porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como lo dado, sino más bien como una inteligibilidad que resolver. (Massoni, 2007, p.45)

Responsabilidad Social Organizacional.

Los diferentes niveles de RSO, hace evidente la necesidad de comprender, de manera clara, lo que significa su incorporación a la vida de cualquier organización: pública o privada; nacional o transnacional; pequeña, mediana o grande o asociación del tercer sector.

Hablar del compromiso de RSO no es muy sencillo y aún menos en épocas de recesión económica donde los valores y los principios adquieren un gran significado

de comunicación organizacional, y la congruencia de lo que se dice y lo que se hace.

Asumir una RSO ante una sociedad, conlleva, desde algunos años, a que diversos medios de comunicación traten temas y recomendaciones de los líderes de opinión y análisis, quienes hacen particular hincapié en recordar a los empresarios lo que deben hacer.

Por lo anterior, se sugiere que las organizaciones no pierdan de vista cuatro acciones esenciales:

1. Análisis sobre la organización
2. Ofrecer mejores productos y/o servicios
3. Impulsar la eficiencia interna
4. Visión hacia el futuro

Estas acciones requieren diversas estrategias de comunicación, al mismo tiempo que deben pensar en su capital humano. ¿De qué manera nos lleva todo lo anterior expuesto a insistir en la aplicación de la *comunicación organizacional mediante la Responsabilidad Social Organizacional*?

La RSO no es individual ni privativa, sino generadora de un efecto multiplicador que requiere que más sectores y más organizaciones que la integran se involucren, garantizando una condición de ganar-ganar para toda una nación como México.

Una empresa que pretende ser socialmente responsable hacia una comunidad o sociedad en la que se encuentra, está obligada a hacer otro tanto igual o más hacia el interior de su organización, es decir, a solucionar los problemas de bienestar de cada uno de sus integrantes, su desarrollo físico, intelectual, emocional y espiritual como parte de una estrategia compresiva de RSO.

- La RSO al interior de las unidades administrativas es la integridad moral de sus dirigentes y de todos los participantes, a la justicia, al buen trato del personal, al respecto de las leyes y reglamentos, a la honestidad en la gestión del negocio, al trabajo solidario en equipo, al sentido de logro y pertenencia.

- Por otra parte, la cuestión ecológica, no puede quedar relegada, ya que esta implica el cuidado de los recursos naturales no renovables para las generaciones presentes y futuras.
- En cuanto a la comunidad o sociedad, la comunicación organizacional de la RSO debe ser en términos de manejo de desperdicios, buen vecino, reducción del riesgo ambiental, de la conservación de energía, infraestructura, rehabilitación ambiental, de la ética que se denote en solidaridad e integridad.
- En cuestión de los socios de la organización, estos deben ser *invitados* a hacer inversiones en el uso de la marca, que las negociaciones sean favorables para ambas partes, prácticas de comercio justas, transparencia mutua, basado en una relación de ética profesional, de valores morales institucionales, justicia, tolerancia y optimización de recursos. (Rebeil, Sánchez, Canul y Lemus, 2009)

MARCO CONTEXTUAL

La Mancha en Movimiento S. S. S.

Es una empresa comunitaria de ecoturismo que se encuentra en la Región de la Mancha, Municipio de Actopan, en la parte Central del Golfo de México, dentro del estado de Veracruz.

La Empresa está conformada por personas de la comunidad tales como pescadores, campesinos, amas de casa, jóvenes, y estudiantes, los cuales preocupados por la conservación del medio ambiente y asesorados por el Instituto de Ecología y Pronatura decidieron capacitarse como eco guías, y transmitir los conocimientos de su entorno.

Misión:

- Conservación de los recursos naturales
- Generación de empleos en la zona
- Promoción de un lugar maravilloso
- Asegurar la preservación de especies a través de proyectos productivos de bajo impacto ambiental.

Es una zona ecoturística, y rica en siete ecosistemas diferentes, una gran diversidad de flora y fauna, con un toque de historia milenaria.

Entre las selvas, los manglares, las dunas, la laguna y la playa, en La Mancha, se encuentran lugares idóneos para disfrutar de unas vacaciones inolvidables. Allí, se vive plenamente la naturaleza. www.ecoturismolamancha.com

La región de La Mancha se conforma por cuatro comunidades en la que habitan aproximadamente 150 familias, las cuales se han visto afectadas por la desintegración de sus miembros entre 14 y 15 años de edad, a causa del fenómeno migratorio. (Zavariz, Ojeda, Domínguez y Peri, 2019)

Estrategias de la comunicación organizacional y la Responsabilidad Social Organizacional, para La Mancha en Movimiento S. S. S.

La comunicación en una organización socialmente responsable

Hablar de los retos a los que se enfrenta el profesional de la comunicación integrada en las organizaciones con el fin de crear conciencia, compromisos y acciones en materia de RSO, conlleva a un trabajo integral minucioso, y que invita a reflexionar en diferentes estrategias de comunicación como son:

- A. La planeación
- B. El diagnóstico del entorno
- C. Y la forma de cómo ha madurado el concepto de RSO

Al mismo tiempo, el comunicador debe generar estrategias de difusión sobre el papel de la organización respecto al público interno (de sí misma) y al público externo. De esta forma, el profesional en comunicación adquiere la función de gestor.

La gestoría de la comunicación conjunta y organizada, bajo instrucciones de la alta dirección en las áreas claves en las que se encuentran los profesionales y especialistas de cada rama, permite que todos los elementos de referencia e información sean sensibles a generar acuerdos, perspectivas y metas en torno a la Responsabilidad Social.

En el caso de México, se han podido revisar las referencias que el Director General de Promotora ACCESE (Acción Social Empresarial) comenta haciendo un balance de 2008, Germán Phinder, que refiere que durante dicho año la RSO dejó de

relacionarse con el mero otorgamiento de donativos, y aunque no niega la importancia de éstos, manifiesta que existen otros temas fundamentales para la RSO, como son:

- a) La ética empresarial
- b) La calidad de vida y el desarrollo del capital humano
- c) La mercadotecnia responsable
- d) El gobierno corporativo, y
- e) El cuidado y preservación del medio ambiente. (Phinder, 2008)

Por ello, es preciso definir diversas estrategias que tiene la comunicación organizacional en una RSO, para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva; haciéndose necesario dividir las ideas en cuatro ejes básicos:

1. Calidad de vida en la comunidad
2. Ética empresarial
3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
4. Cuidado y preservación del medio ambiente

La comunicación integral de una organización socialmente responsable puede enfrentar una serie de retos, como proteccionismos que conlleven a alterar números o cifras que oculten el verdadero desempeño de la organización. De esta manera, existe el peligro inminente de que las políticas y procedimientos de la RS en la organización no estén siendo aplicados íntegramente, con lo que se pretende crear una imagen ficticia del proceder de la organización.

El compromiso de la comunicación organizacional debe llevar a vivir una auténtica cultura de comunicación y de Responsabilidad Social, con el fin de potenciar a la organización en todos sus niveles. (Rebeil, Sánchez, Canul y Lemus, 2009)

Acciones congruentes con la Responsabilidad Social Organizacional en la Comunidad de La Mancha en Movimiento S. S. S.

| Eje | Fundamento | Acciones en la comunidad estudio de caso |
|---|---|---|
| Calidad de vida en la comunidad | Constituye la dimensión social del trabajo y contempla el balance entre las familias, las condiciones laborales, capacitación y desarrollo de los pobladores, la diversidad y seguridad laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de mejora continua encaminado a integrar la RSO como parte de la cultura y la estrategia de negocios • Se deben fundamentar políticas, prácticas y programas propios que incidan positivamente en la gente, el entorno y la comunidad. <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de guarderías atendidas por personas de la comunidad |
| Ética empresarial | Contempla aspectos relativos a la misión, la visión, los valores, códigos de conducta, clientes y consumidores, empleados, autoridades, competidores, gobierno y legalidad | <ul style="list-style-type: none"> • Se efectuarán prácticas a todos los empleados vinculados a la organización en relación a la confidencialidad de la información, seguridad y salud de los trabajadores en todos los niveles, igualdad de oportunidades en el trabajo, cumplimiento de compromisos contraídos y constantes cursos de capacitación y entrenamiento. |
| Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo | Mediante políticas públicas definidas a través de procedimientos, grupos de interés, inversión social, balance social, mercadotecnia responsable, desarrollo de proveedores, voluntariado corporativo y alianzas. | <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá fomentar valores en las personas a través de actividades cívicas y culturales • Oportunidades para realizar festividades • Apoyo a los trabajadores en realizar cursos de educación primaria • Apoyo para el traslado en camiones propios a los niños y jóvenes de nivel primaria y secundaria en las escuelas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del deporte mediante torneos que consoliden lazos de amistad y fraternidad en apoyo a la salud • Campañas preventivas de salud, de medio ambiente, de valores. • De aspectos sociales, inculcar la solidaridad en las personas |

| Eje | Fundamento | Acciones en la comunidad estudio de caso |
|---|--|---|
| Cuidado y preservación del medio ambiente | Por medio de políticas ambientales, de inversión, capacitación, información, comunicación ambiental, relaciones externas, instalaciones, infraestructura, transporte, recursos, y manejo del impacto ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colectivo para el cuidado el medio ambiente, con campañas de reforestación. <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de focos tradicionales por ahorradores involucrado a toda la comunidad • Campañas informativas a todas las personas de la comunidad para el ahorro de energía eléctrica <ul style="list-style-type: none"> • Reúso de hojas de papel |

Fuente: elaboración con base a los criterios de la Promotora ACCESE (Acción Social Empresarial) y documentos de la comunidad estudiada.

Consideraciones de la comunicación organizacional para la RSO.

- La RSO es más importante para la sociedad, de lo que a simple vista, se pueda ver, los esfuerzos en el sentido de la RS rebasan por mucho a las empresas, a las instituciones públicas y a las asociaciones de la sociedad

civil, es por ello que se debe llevar a cabo una estrategia de comunicación de las acciones socialmente responsables que signifiquen incluir las transformaciones de lo que la sociedad carece, necesita y tiene derecho a obtener, inclusive desde el punto de vista del desarrollo sustentable.

- La RSO implica articular los intereses económicos y políticos de los empresarios y accionistas con los clientes, sus empleados, sus proveedores y la comunidad en la que operan las empresas.
- La comunicación organizacional tiene una tarea fundamental en informar a clientes y comunidad cómo fueron producidos los bienes y servicios que están dispuestos a adquirir. El consumidor actual tiene criterios de compra que van más allá del precio y de la calidad del producto que se está adquiriendo. La importancia de comunicar sobre los criterios ecológicos y de ahorro de insumos con los que fueron elaborados y si éstos repercuten en el medio ambiente, más allá de la fábrica en la que fueron elaborados.
- Comunicar el apoyo incondicional a grupos específicos, que no sean destinatarios pre-determinados, sino de manera democrática.
- Comunicar que la RSO ha generado una sociedad más productiva, competitiva, equitativa, solidaria, inclusiva; con accionistas, inversionistas, empresarios, líderes políticos y sociales con determinación y visión a futuro. (Rebeil, Sánchez, Canul y Lemus, 2009)

CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se detallan, giran en torno a dos líneas concretas; por una parte, a la exploración y revisión de la literatura bibliográfica llevada a cabo, y por otro lado, al análisis de las consideraciones que se deben tomar en cuenta para una mejor comunicación organizacional, mismas que están encaminadas a responder de forma sustentada la pregunta que ha sido el eje de investigación del presente trabajo académico.

- En la actualidad el planteamiento clásico de empresa con responsabilidad social ante sus socios o propietarios, colaboradores o externos, ha sido desplazado por una nueva concepción de la gestión empresarial que implica un modelo más

equilibrado de empresa con responsabilidad ante los diferentes grupos de interés que conviven con la misma. Esta nueva forma de significar el pensamiento empresarial que se ha ido estableciendo como elemento esencial tanto en el comportamiento estratégico de las comunicaciones, como en las políticas y prácticas de numerosas empresas, sin importar el sector, o giro de negocio a los que se encuentren dedicadas, se conoce como Responsabilidad Social Organizacional. (RSO)

- La Responsabilidad Social Organizacional (RSO) constituye un factor diferenciador de competitividad no solo a nivel empresarial, sino también entre organismos gubernamentales, instituciones públicas e incluso entre países que buscan posicionarse en nuevos bloques comerciales, que promueven el interés de analizar la calidad en lo interno de sus empresas, con especial énfasis en sus integrantes, su trabajo y su bienestar, así como la excelencia de sus procesos productivos para el logro de su supervivencia y competitividad. En este contexto, se ha generado un reconocimiento por parte de la sociedad, de las comunidades, hacia aquellas empresas que fundamentan su forma de hacer negocios en este nuevo paradigma, considerándolas más competitivas por su capacidad de añadir las cadenas de valor, mejor gestión y por ello mejor valoradas por todos sus grupos de interés (*stakeholders*).

- En este enfoque de cultura de gestión empresarial, la *Comunicación Organizacional* tiene un papel trascendental, ya que precisamente, es a partir de una oportuna, coherente y consistente de la comunicación de la RSO que se construye la confianza como un esfuerzo planificado y sostenido desde la propia empresa; con la finalidad de establecer y mantener lealtad y compromiso entre una organización y sus audiencias.

De ahí que la RSO a más de ser un nuevo paradigma de la *Comunicación Organizacional* en la actual filosofía empresarial, también se constituye en el principal cimiento en el que se fundamenta la estrategia de comunicación que la actual empresa mantiene con sus *stakeholders*, la misma que permite construir y mantener valiosos intangibles como la marca, reputación, imagen, prestigio, con el objetivo de obtener reconocimiento y poder diferenciarse y posicionarse en un

mercado extremadamente competitivo; aplicado en el caso de estudio de La Mancha en Movimiento S. S. S., como una empresa comunitaria de ecoturismo que se encuentra en la Región de La Mancha, Municipio de Actopan, en la parte Central del Golfo de México, dentro del estado de Veracruz, y que estas acciones estratégicas podrán implementarse de tal forma que continúe con el éxito competitivo que la ha llevado a un desarrollo constante reditúan ventajas como obtener la lealtad de sus clientes, mejorar la relación del entorno, la reputación corporativa, mejorar el clima laboral y mejor posicionamiento de mercado en la zona.

REFERENCIAS

- Cajiga, J. (2008) *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), México. Recuperado en <https://www.cemefi.org>.
- Etkin, Jorge (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Editorial Granica, S.A. de C.V. Naucalpan, México
- López, A., Ojeda, J. y Ríos M. (2016) *La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso*. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review. Consultada en noviembre del 21 del 2019, en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113848911600011X>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Phinder, G. K. (2008) “Balance 2008” en la Revista Ganar-Ganar, especializada en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Rebeil, M. A., C. Sánchez, G. Canul y G. Lemus (2009) “Los propósitos y actividades de responsabilidad social y sus formas de difusión” (cartel), en Investigación: capital intelectual y competitividad, Memorias del Quinto Simposio Anáhuac, México: Universidad Anáhuac.

Zavariz, A., Ojeda, M., Domínguez, O. Peri, R. (2019) *Investigación en la Educación Superior: Puebla 2019*. Academia Journals, México.

Fuente de Consulta

www.ecoturismolamancha.com

ANÁLISIS DE CONTROL DE INVENTARIO APLICADO A LA EMPRESA FORRAJERA ALBAGRAN S. A. DE C. V.

HEIDY LEÓN VÁSQUEZ¹, ITZEL RONZÓN PÉREZ², JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA³

RESUMEN

Para las empresas los inventarios son importantes porque permiten mantener un control de los productos disponibles y garantizar el abastecimiento para satisfacer la demanda de los clientes y en específico la empresa Forrajera Albagran S. A. de C. V., ubicada en el municipio de Vega de Alatorre, Ver., se plantea realizar un análisis en el área de Facturación que es donde se controlan las entradas y las salidas, teniendo el objetivo de encontrar “fugas” de mercancía que impidan lograr ganancias. El presente artículo pretende encontrar un método de inventario que le permita a la Empresa tener un mejor control sobre las existencias de sus productos.

Palabras Clave: Almacén, Control, Análisis de Inventarios

ABSTRACT

For companies, inventories are important because they allow them to maintain control of available products and guarantee supply to meet customer demand and specifically the company Forrajera Albagran S. A. de C. V., located in the municipality of Vega de Alatorre, Ver., It is proposed to carry out an analysis in the Billing area, which is where the entrances and exits are controlled, with the objective of finding "leaks" of merchandise that prevent profits. This article aims to find an inventory method that allows the Company to have better control over the stock of its products.

Keywords: Warehouse, Control, Inventory Analysis

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. heidyleonv.2205@gmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ronzonperezitzel@gmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván.
a.romero@itursulogalvan.edu.mx

INTRODUCCIÓN

El origen de este protocolo de investigación es fruto de la experiencia adquirida en la empresa Forrajera Albagran S.A. DE C.V, empresa ubicada en el municipio de Vega de Alatorre, Ver.

El análisis comienza con los procedimientos en la contabilidad de la empresa, basándose en una evaluación actual, donde se aplicará desde la facturación que es donde se controla la entrada y salida de mercancía y cíclicos para el control de mercancía para que no haya faltantes o fugas de mercancía y que claro haya ganancias.

El inventario es por lo general, el mayor activo en el balance de una empresa y como consecuencia, los costos generados por los inventarios representan uno de los mayores rubros de estas, en este sentido cuando se evalúan las cuentas relacionadas con los inventarios- como forma básica- están presentes los siguientes componentes: Inventarios (inicial), Compras, Devoluciones en Compras, Gastos de Compras , Ventas, Devoluciones en Ventas, Mercancías en Tránsito, Mercancías en Consignación, Inventarios (final) . (Garrido Bayas & Cejas Martínez, 2017).

El control de almacén es un ente vivo en el que continuamente entran, salen y se desplazan por él, y es una gran variedad de mercancías de distintos tipos, marcas y tamaños. Es de vital importancia para la gestión de un almacén que se impongan una serie de medidas de control para prevenir el fraude, por lo tanto tener un inventario sofisticado debería ser una prioridad para cualquier negocio ya que implica tener una mayor supervisión sobre el stock, pudiendo actuar incluso como un sistema de contabilidad configurado para salvar los activos actuales y a futuro así como equilibrar sus cuentas y proporcionar informes financieros.

Por lo tanto, es de gran importancia los cíclicos ya que apoyan a una futura auditoria. En base a lo mencionado anteriormente en el presente estudio se realizará un análisis y propuestas para el proceso del sistema de control interno en la empresa al cual aplicaremos la propuesta del sistema de inventario cíclico para el control de los inventarios, facturación para el control de mercancía y así poder llevar un buen registro interno contable. El control como herramienta del proceso contable permite detectar cuando hay una mala intención del personal o cuando un error sin intención

sucede en el proceso, dando como resultado su corrección para que no se pierda o diluya la eficiencia en las operaciones, ya que se debe tomar en cuenta que cada departamento o unidad de cada empresa es diferente, por lo que se debe desarrollar un control para cada proceso.

La investigación es a través de holística mixta y cualitativa. En todos los almacenes siempre se encontrarán 4 procesos básicos: métodos ABC, método PEPS, método EOQ, Conteo Cíclico. Los cuales a su vez se dividirán en subprocesos que variarán de acuerdo al tipo de almacén.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

Planteamiento del Problema

En la empresa Forrajera ALBAGRAN, S.A. de C.V, ubicada en el municipio de vega de Alatorre se presenta un descontrol en sus almacenes, ya que al ser una mediana empresa y a su personal se les dificulta tener y controlar el stock en existencia de los productos terminados.

Es importante recordar, lo importante y necesario de contar con un método de control de inventario, que le ayude a la empresa a mantener un registro diario, de la existencia en sus productos, que le permitan tener el control estimado sin caer en contratiempos.

Las políticas de administración y control están fuertemente ligadas con el desempeño de un almacén, lo cual puede ser medido a partir de la existencia correcta de material, desplazamientos, capacidad para cumplir con la demanda interna, etc. por lo que la revisión periódica de las políticas se convierte en una necesidad para asegurar tanto el buen desempeño como la detección oportuna de posibles interrupciones del flujo de los productos terminados y las materias primas durante el tiempo que permanezcan en el almacén. El desarrollo de esta investigación busca no sólo obtener soluciones a la problemática, sino también proponer estrategias que faciliten la gestión de inventarios de la empresa.

Objetivo General

- Analizar el sistema para el control de inventarios que se realicen en el almacén de Producto Terminado mismo que se ocupa para venta en la Empresa Forrajera Albagran S.A de C.V.

Objetivos Específicos

- Identificar la problemática entre los movimientos al inventario.
- Diseñar un formato de control de stock de los productos terminados entre los diferentes almacenes (Producto Terminado, Pecuarios, Mascotas, Materias Primas, Mermas, Devoluciones, Reprocesos, entre otros.)

Hipótesis

La implementación de un formato de entradas y salidas entre almacenes permitirá controlar el stock de los productos terminados proporcionando un manejo más adecuado en la Empresa Forrajera Albagran S.A de C.V.

- Variable independiente: Implementación de un formato de control stock de producto terminado.
- Variable dependiente: Controlar el stock de productos.

MARCO TEÓRICO

Concepto de Almacén

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Los almacenes son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información, disponibilidad de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la mejor fuente de esta información. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y robos.

Los registros se deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos. Funciones de almacén La diferencia entre almacén y almacenajes que en

el almacén es el lugar donde se realizan las operaciones de almacenaje, el almacenaje es el conjunto 10 de actividades o tareas que tiene por objeto almacenar y custodiar aquellos stocks que no están en proceso de transformación o se encuentran en trayecto desde los proveedores o hacia los clientes. Los almacenes, actualmente, son algo más que un depósito de mercaderías, son centros reguladores de flujo de existencias que están estructurados y planificados para llevar a cabo las funciones de almacenaje como:

- a) Recepción de mercaderías. Consisten dar entrada a los materiales en viada por la planta o matriz. Durante el proceso de recepción se coteja la mercancía recibida con la información que figura en la nata de recepción (o nota de entrega). También se comprueban o inspeccionan las características, la cantidad, la cantidad, etc. antes de proceder a su almacenaje
- b) Almacenamiento Es ubicar la mercadería la zona más idónea de almacén, el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente. Para ello se utiliza medio de transporte interno (cintas, transportadores, elevadores, carretillas, etc.) y medios fijos como estantería, depósitos, instalaciones, soportes, etc.
- c) Conservación y mantenimiento Trata de conservar la mercancía en perfecto estado durante el tiempo que permanezca almacenada. La custodia de la mercancía también comprende aplicar la legislación vigente de seguridad e higiene en el almacén y normas especiales sobre el cuidado y mantenimiento de cada tipo de producto.

Gestión y control de existencias

Consiste en determinar la cantidad que hay que almacenar de cada producto y calcular la frecuencia y cantidad que se solicita en cada pedido, para generar el mínimo coste de almacenamiento. La gestión del stock es una las funciones más importantes, las operaciones de almacenaje representan más del 30% del coste total del producto y la ocupan más del 90% del tiempo dedicado al producto que se fabrica o comercializa.

Gestión de Inventarios

Es la manera en la que a la acumulación de estos materiales que optimizada de manera tal que la empresa pueda satisfacer la demanda de los clientes entregando la cantidad y cantidad requerido de productos en el tiempo justo y con el mínimo costo para el negocio. Importancias de los inventarios: Los inventarios son importantes porque permite:

- Establecer con realidad, la exactitud de todas las existencias y su valor
- Corregir las acumulaciones o agotamientos de stock (para una renovación adecuada a las existencias con la menor inversión posible)
- Conocer las inversiones que se han efectuad.
- Obtener un índice de rotación que facilita la labor de almacén
- Establecer la responsabilidad que cabe el personal del o de los almacenes.
- Formular el plan general de las futuras adquisiciones, producción y ventas.
- Hacer una justa comparación entre la situación real y contable.

Toma de inventarios: La toma de inventarios es necesaria para:

- Reportes financieros (como cierre de año)
- Seguridad y protección de fraudes
- Como indicar general de la eficiencia del almacén
- Para asegurar que las decisiones sobre la reposición de inventario se basan en datos precisos Métodos de toma de inventarios
- Recuento periódico de stock
- Todos los ítems son contados al mismo tiempo (usualmente una vez al año). Los envíos son separados y las entradas son congeladas durante el conteo físico
- Recuento continuo o cíclico

Asimismo, los inventarios se pueden clasificar de diferente manera, tales como:

- **Inventario inicial:** Se realiza al dar comienzo a las operaciones.
- **Inventario final:** Se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial.
- **Inventario perpetuo:** Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.
- **Inventario intermitente:** Éste se puede efectuar varias veces al año y se recurre a él por diversas razones.
- **Inventario físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las exigencias.
- **Inventario de productos terminados:** Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.
- **Inventario en tránsito:** Se utiliza con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente.
- **Inventario en proceso:** Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.

Inventario máximo

Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo de que el inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos; por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.

- Inventario mínimo: La cantidad mínima de inventario a ser mantenida en almacén.
- Inventario disponible: Aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.
- Inventario en línea: Aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
- Inventario agregado: Se aplica cuando al administrar la existencia de un único artículo representa un alto costo.
- Inventario en cuarentena: Aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo.
- Inventario de mercancías: Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados.
- Inventario de suministros de fábrica: Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. (SoyConta, 2013).

Política control de almacén entradas y salidas

Objetivo del Control Almacén

Establecer y conocer los lineamientos, así como la metodología que debe de cumplir el personal de Forrajera Albagan del centro de servicio para la operación de almacén.

Responsabilidad

- Cada administrativo tiene responsabilidad del control de almacén
- Deberá verificar que el auxiliar operativo realice los inventarios parciales, revisar con ventas el pedido a realizar
- Deberá revisar back order con ventas y vigilar el resurtido
- Procedimiento de a los tránsitos de material y cumpla con el llenado de los formatos correspondientes
- Los pedidos incompletos vigilaran que el auxiliar operativo reporte a logística sus diferencias en los envíos.

Alcance

- Este procedimiento debe de ser aplicado en el centro de servicio de la cadena para lograr una cartera sana de clientes.

Procedimientos faltantes y sobrantes

Objetivo

Establecer los lineamientos y metodología que debe de cumplir el área de administración para tender un faltante sobrante de producto, el correcto reporte y medición de esos faltantes o sobrantes ayudara a las demás áreas de la empresa a hacer más eficiente el manejo y administración de los inventarios.

Alcance

Este procedimiento debe de ser aplicado en el centro de servicio cuando tengan un faltante o sobrante de material enviado desde planta.

Política de Responsabilidad de Facturas

Política de responsabilidad

Garantizar que todas las facturas en los centros de servicios estén amparadas por un documento de posesión firmado por el ultimo colaborador que tenga dicha factura bajo su resguardo. Cada factura que se haga de inmediato se realiza la salida de almacén del material.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente propuesta aplicada del proceso de almacén es más adecuada para tener eficiente control y manejo de mercancías, evitara el mal manejo de los productos, se identificarán oportunidades y todo esto se reflejara en ganancias y crecimiento para la empresa Forrajera S.A. DE C.V. En síntesis, se propone el propósito de lograr la objetividad en el conocimiento de tal manera que éste refleje, explique y de cuenta de lo real.

El aspecto más relevante a destacar respecto a la investigación aplicada, corresponde a que, a partir de las diversas teorías establecidas respecto al tema a abordar, es posible el diseño de nuevos sistemas de acción eficientes para resolver

la necesidad o situación deficiente, previamente identificada. La metodología aplicada es en base a la práctica y aplicación de las mismas en lo laboral que he aprendido y se enfoca en los 4 métodos:

1. Método ABC

Este método de evaluación también es conocido como método 80/20 y consiste en definir la importancia de tus productos con base en la cantidad y el valor que representan. Usualmente, se utilizan 3 categorías:

Artículos clase A. Suelen ser alrededor de un 20% del total del inventario; sin embargo, su valor llega a ser hasta el 80% del mismo. Tienden a tener una baja frecuencia de ventas.

Artículos clase B. Representan el 40% del total de los artículos y rondan el 15% del valor total del mismo. Suelen contar con una frecuencia de ventas moderada. Artículos clase C. Son el 40% restante de los artículos.

Representan el inventario menos costoso, con cerca de un 5% de su valor, y suelen contar con una alta frecuencia de ventas. Al categorizar de esta manera, podrás identificar fácilmente qué bienes merecen mayor o menor atención; el inventario con mayor impacto financiero requerirá los mayores esfuerzos en su gestión.

2. Método PEPS (Primeras entradas primeras salidas)

El método PEPS, también conocido como FIFO por sus siglas en inglés, consiste en identificar los primeros artículos en entrar al almacén para que sean los primeros en ser vendidos o utilizados en la producción. Así se evita, por ejemplo, que productos perecederos caduquen, ya que tendrán un movimiento constante y oportuno.

3. Método EOQ (Cantidad Económica de Pedido) Economic Order Quantity o Cantidad Económica de Pedido (CEP) en español,

Es una técnica que busca determinar el monto de pedido que reduzca en mayor medida los costos de inventario y está caracterizado por estar basado en 3 supuestos clave: Que la demanda es constante y conocida a priori. Que la frecuencia de uso del inventario es constante en

el tiempo. Que los pedidos se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.

¿Cómo funciona? Consiste en realizar el pedido de la Cantidad Económica de Pedido (CEP), justo cuando se llega a un nivel de inventario determinado.

4. Conteo cíclico

Este método de conteo de inventarios consiste en el recuento frecuente de una parte del inventario total periódicamente, con el fin de que todo este se haya contado al menos una vez en un periodo de tiempo determinado. Se complementa con el método ABC, ya que a cada clase se le asigna una frecuencia de recuento diferente.

Entre sus beneficios se encuentran la mejora de la exactitud y fiabilidad del control de los inventarios, ya que permite encontrar y corregir en tiempo discrepancias que puedan afectar a nuestra empresa, sin requerir de un conteo total de los artículos.

Costos en los Inventarios

El inventario siempre conlleva un costo indirecto llamado comúnmente costo de almacenamiento. Entre los costos asociados al inventario se mencionan:

- **Costos de Producción:** Son los costos que se incurre para la elaboración de un nuevo producto, tal como materia prima, gasto de fabricación, alquileres, salarios y jornales, depreciación de los bienes de capital (maquinaria o equipo), intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos
- **Costos de productos adquiridos o costos de ordenar:** Son costos que se incurren al comprar un producto, como impuestos, gastos de aduana, flete, gastos administrativos, etc. Únicamente se pueden aplicar en materia prima o reventa.

Manejo de Inventarios

Permitirá a la empresa prestar un mejor servicio a los clientes, tener un mayor control de inventario de las operaciones, mejorar la efectividad de la administración,

y otras ventajas relacionadas con los costos y la calidad de la operación. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control

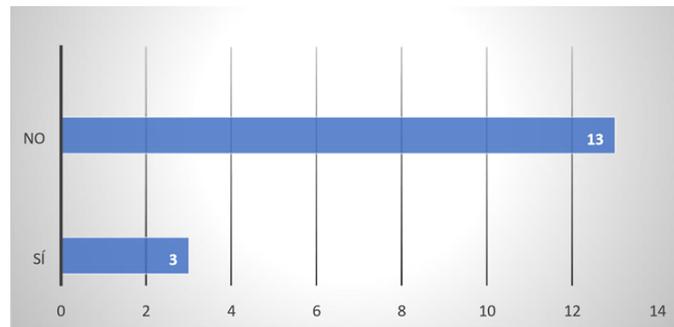
Decisiones sobre inventario

Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

1. Qué cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.
2. Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

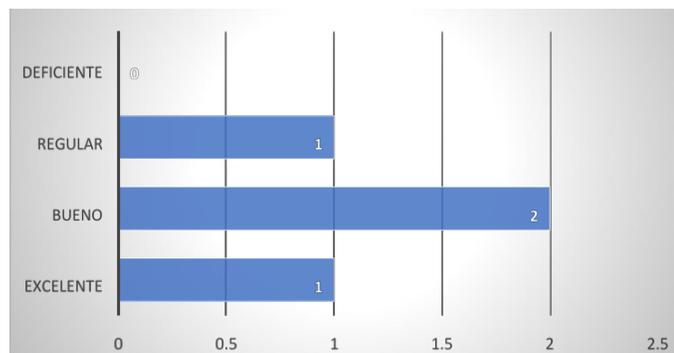
RESULTADOS

Al aplicar las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:



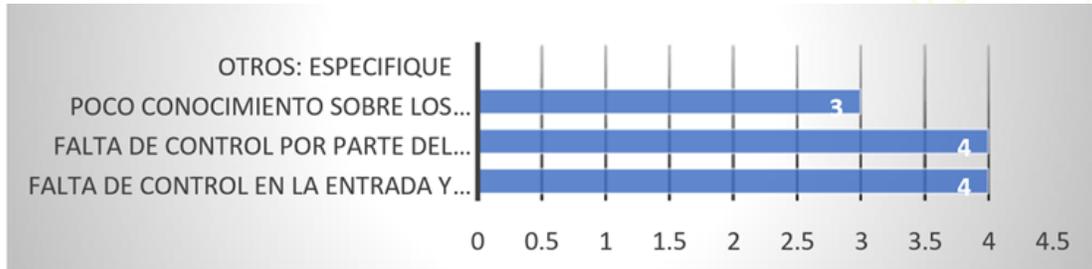
Gráfica 1: Almacén

En esta gráfica, se determinan que no hay eficiencia en los movimientos de inventario, desde desplazamiento, localización, tiempos de respuesta y automatización.



Gráfica 2: Gestión y Control de Existencias

En sus funciones operativas no se tiene normas y procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento de los distintos procesos que se dan en almacén en sus distintas actividades (recepción-entrada, almacenamiento y salida), aún así el Sistema de inventario resulta ser bueno.



Gráfica 3: Inconvenientes de Control de Inventario

En esta gráfica podemos concluir, que, los inconvenientes de control de inventario acarrearán un descontrol general de los PT que se almacenan, lo que dificulta la determinación de stock, debido a la falta de control y al personal de almacén.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad... todo en aras de tener mayores utilidades.

Forrajera Albargan como empresa preocupada por mejorar su gestión, procesos, y en la búsqueda de que sus operaciones se realicen eficientemente, se ve en la necesidad de mejorar sus procesos de entrada y salida de materiales presentes en los almacenes, sobre todo en los almacenes de Pecuarios y Mascotas, es por ello, que se creó el diseño de formato para tener un mejor control entre los encargados de almacén y por parte del área administrativa, principalmente para controlar eficientemente los productos terminados que se almacenan en ellos, recursos indispensable de la empresa para generación de bienes en sus procesos productivos.

Además de tener un mayor control de estos, permitirá mejorar y servir de base para mejorar otros factores como lo es la determinación de stocks máximos y mínimos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que en los almacenes se debe considerar la arquitectura, construcción y estructura física de almacenes por una parte y por otra el uso del espacio, el contenido y manejo de los bultos de alimento con tecnologías de equipos y automatización adecuadas. Se deben seleccionar los recursos de trabajo que mejor se adaptan a la realidad de trabajo para brindar a los usuarios un buen servicio y así mismo el control de las entradas y salidas sistemáticamente, también algunos aspectos que se deben considerar en los almacenes algunos procesos en almacenes y administración de materiales.

- Proceso de recepción de PT
- Proceso de almacenamiento
- Proceso de control de existencias
- Proceso de eliminación y baja de PT
- Proceso de control de Inventarios
- Proceso de mantenimiento
- Procesos de identificación y codificación de materiales.

REFERENCIAS

Ayllón Linares C. (2018). El Auditor y el Control Interno.

Paradigma o realidad

Cepeda A. G. (1997). Auditoría y Control interno, Primera Edición, Colombia: Editorial Nomos S.A.

Escobar, A., Trejo B., Vigil, S. (2009). Sistema de Control Interno según COSO para la eficiencia contable-administrativa de las empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos del Municipio de Jocoro.

Galeas de Trujillo, (2007) Modelo de control interno con base al informe COSO para mejorar la eficiencia y efectividad de la pequeña empresa de la industria panificadora en la ciudad de San Francisco gotera, departamento de Morazán. El Salvador: Universidad Nacional del Oriente de El Salvador.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, Cuarta Edición.

Santillana Gonzales, J. R. Establecimiento de Sistemas de Control

Santillana Gonzales, J. R. Establecimiento de Sistemas de Control Interno, 1^a Edición. México.

SoyConta. (2013). SoyConta. Definición y tipos de Inventario

Vera Mosquera, M. A. (2016). El método promedio ponderado como herramienta para el control de inventarios registrados en la Tarjeta kardex y Libro Diario. Machala: Universidad Técnica de Machala.

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

VÍCTOR AGUILAR PIZARRO¹, MARÍA DEL PILAR ENRÍQUEZ GÓMEZ², ELENA AGUILAR CANSECO³

RESUMEN

El recurso humano es el elemento indispensable en las organizaciones sin importar el giro de éstas, el análisis de la rotación de personal se hará específicamente en empresas relacionadas con los servicios de mantenimiento industrial ya que existe una tendencia muy marcada, a pesar que siempre ha existido está claro que no es lo factible ni lo esperado a partir de la aceptación del trabajador a las filas laborales y no hay una solución específica para poder controlar la decisión de los trabajadores respecto a laborar largos o cortos periodos dentro de la empresa, aun así se busca identificar la problemática que genera la rotación de personal, analizar los factores que influyen en ello y proponer algunos métodos viables para disminuir la rotación de personal ya que causa pérdidas en la empresa, desde los re-trabajos hasta el impacto económico, es por ello que se considera analizar a fondo las causas que la originan a partir de una investigación con personal de una empresa que ofrece servicios de mantenimiento, esto a través de la aplicación de un cuestionario donde se logre identificar las razones que orillan al trabajador a irse de una empresa sin una causa aparente.

Palabras claves: Recurso humano, Rotación de personal, Impacto económico

ABSTRACT

Human resources are the indispensable element in organizations regardless of their line of business. The analysis of personnel turnover will be done specifically in companies related to industrial maintenance services since there is a very marked trend, although it has always existed. It is clear that it is not feasible or expected from the acceptance of the worker to the labor ranks and there is no specific solution to

¹ Universidad Veracruzana. vaguilar@uv.mx

² Universidad Veracruzana. penriquez@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. eleaguilar@uv.mx

be able to control the workers' decision regarding working long or short periods within the company, even so seeks to identify the problem that generates personnel turnover, analyze the factors that influence it and propose some viable methods to reduce personnel turnover since it causes losses in the company, from re-work to the economic impact, that is why that it is considered to thoroughly analyze the causes that originate it from an investigation with personnel from a company that offers maintenance services, this through the application of a questionnaire where it is possible to identify the reasons that lead the worker to leave a company. company without apparent cause.

Keywords: Human resources, Personnel turnover, Economic impact

INTRODUCCIÓN

La organización requiere, que su personal tenga la capacidad suficiente para desempeñar todas aquellas actividades que le fueron asignadas, así como su dedicación a cada una de ellas, la insatisfacción de alguna de las dos partes, puede hacer que una de ellas prescindiera de la otra, de presentarse por parte de la organización, contratará al personal que cubra la vacante, por el contrario, si el personal es el afectado optará por buscar otras alternativas.

Se analizará el recurso humano en las empresas del giro del mantenimiento industrial y lo importante que es tener una buena planeación con respecto a la contratación, capacitación y el desempeño laboral del trabajador durante la estancia en la empresa, así como dar un seguimiento sobre que hace que el trabajador una vez contratado, cambie de opinión respecto a la continuidad de laborar o bien irse aun sin haber concluido el contrato vigente que tenga con la empresa, con esto se prevé identificar las causas de la rotación de personal, los tipos de rotación y la cantidad de personas que podría ser sano que roten debido a que con esto se habla de que existe el lado positivo de que se marchen algunas personas de la empresa y la cantidad que puede llegar a ser alarmante y que impacte en los costos.

Como caso de estudio se analizará una empresa en la ciudad de Boca del Río con el giro de mantenimiento industrial, que al parecer tiene exceso de rotación, por lo que se aplicará un cuestionario a los trabajadores del departamento de producción

para saber cómo se sienten con respecto al trabajo y al mismo tiempo determinar las causas y motivos por el que muchos de su personal se marchen.

EL RECURSO HUMANO ELEMENTAL EN LAS EMPRESAS

El departamento de Recursos Humanos son los que gestionan el personal que laborará en una empresa, independientemente del giro de ésta, es imprescindible el recurso humano en todos sus departamentos, desde las oficinas, talleres, fabricas realizando múltiples actividades tanto intelectuales como físicas, siendo desde profesionistas hasta obreros generales.

Es elemental el recurso humano en una empresa, ya que son quienes pueden realmente tomar decisiones, analizar, implementar propuestas de mejora para la organización.

Según (López) “Los recursos humanos son prácticamente los únicos recursos que pueden ser valiosos, escasos y difíciles de imitar. Valiosos, porque poseen conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Escasos, porque el talento no abunda, y necesita tiempo y un contexto propicio para desarrollarse. Y difíciles de imitar, porque las capacidades más valiosas y escasas requieren una cocción lenta o un cultivo laborioso. (2018, pág. 13).

Respecto a los enfoques en temas de gestión y talento humano es importante destacar que la administración de recursos humanos abarca una gran dimensión en procesos para proveer, organizar, retener, desarrollar y evaluar personas.

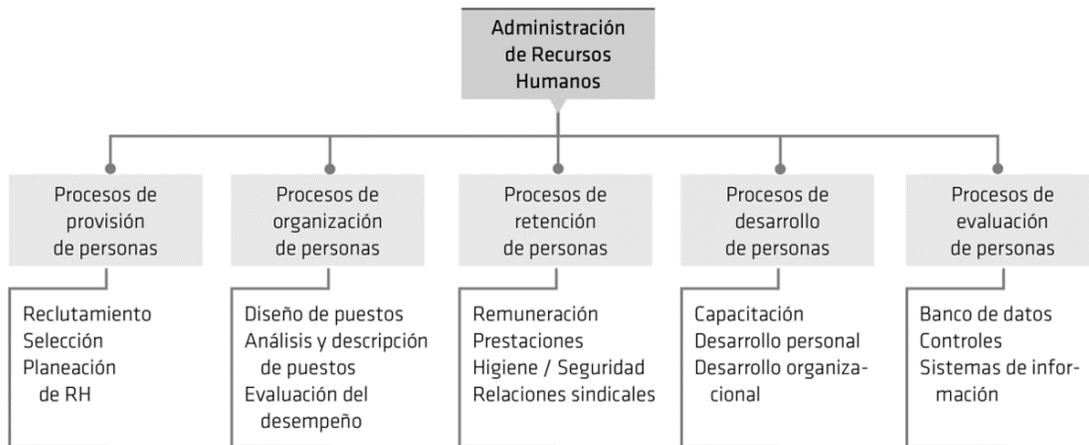


Figura 1. Procesos y subprocesos de Recursos Humanos. Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 103).

Las personas no son una herramienta de producción, es importante recalcar que el recurso humano tiene iniciativa, es competitivo y cambiante, apto para la toma de decisiones y fortalecer lazos dentro de la empresa, formar equipos y actuar con sentimientos (Vázquez, 2019)

De acuerdo a David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins señalan que “La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, [...] puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización [...] Segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes” (Decenzo et al., 2001)

ROTACIÓN DE PERSONAL

En una empresa es muy importante conocer el índice de rotación en el personal porque de esta manera podremos diagnosticar las fallas y eliminar las causas que provocan esta situación. Es necesario que el área de recursos humanos evalúe constantemente qué tan satisfechos están los empleados con su trabajo y qué creen que están haciendo para ser más productivos, ya que la rotación de personal afecta no solo a la empresa sino también a los empleados, esto se caracteriza por un desempeño deficiente, bajas utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos. Una organización tiene un interés indiscutible en mantener una estabilidad para su personal, tanto dentro de la organización como en distintos niveles dentro de ella, ya sea de autoridad o de colaboradores, porque esto garantiza su eficiencia, aun así, hay ocasiones en que le podría resultar beneficiosa la rotación.

El término “rotación de personal” se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización, es importante hacer esta aclaración ya que existen definiciones y enfoques distintos para comprender este término. (Álvarez Orozco, 2020, pág. 15)

La Rotación de personal puede darse por muchos factores tales como el cambio de puesto de un trabajador, el abandono de sus labores o la muerte del trabajador. En todas las empresas existe rotación de personal, en ocasiones es sano que exista, diversos autores la describen como:

Traslado de un trabajador de un puesto a otro, o bien al abandono de la empresa por parte del empleado. (Vázquez, 2019, pág. 282)

“Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella”. (Chiavenato, 2011, pág. 116)

Los factores que más impacto tiene en la rotación de personal son “la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo”, la percepción que se tiene de estos, entre los empleados, genera un fenómeno que impacta negativamente el desarrollo de su trabajo, en otras palabras, las posibilidades de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo. De igual manera la insatisfacción laboral representa un factor, debido que al estar insatisfechos constituye un recurso humano altamente demandado. (Domínguez et. al., 2015)

Por lo anteriormente expuesto, para nosotros la rotación de personal es el porcentaje de personal que sale por diversos motivos mientras el contrato aún está vigente y sus servicios son requeridos por la organización, activando el proceso de integración de nuevo personal para realizar las actividades de los puestos vacantes. La tasa de rotación ideal es aquella que permite a la organización retener a personas de alta calidad profesional, reemplazando a aquellos que muestran distorsiones en el desempeño que son difíciles de corregir en programas de capacitación viables y rentables. La siguiente fórmula apoya en calcular las bajas de personal ya sea por iniciativa propia o por la organización.

La fórmula de Rotación de Personal según (Chiavenato, pág. 118) para poder diagnosticar el índice de rotación de personal en la empresa:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{\text{Número de bajas por periodo} \times 100}{\text{Promedio de empleados contratados en el periodo contratado.}}$$

Tipos de rotación de personal

Rotación de fuerza:

- Para jubilación. Las empresas suelen tener ciertos programas que permiten u obligan a los trabajadores a abandonar la empresa después de una cierta cantidad de años de servicio.
- Por incapacidad permanente. Se produce cuando un trabajador queda incapacitado a causa de un accidente y debe ser sustituido por otro trabajador.
- Por enfermedad. En ocasiones, aunque no sea exactamente una discapacidad, ciertas condiciones crónicas pueden obligar a un trabajador a dejar el trabajo desde una perspectiva legal.
- Al morir. Obviamente, cuando un trabajador muere, normalmente debe ser reemplazado por otro trabajador.

Rotación Voluntaria:

- Cuando los trabajadores renuncian. Este es el tipo de rotación más fácil de controlar, por lo que es necesario comprender los verdaderos motivos de la renuncia.
- Por despido. Cuando existan causas para extinguir el contrato de un trabajador, o cuando la empresa considere necesario despedirlo, aunque deba sustituirlo.
- Por mala elección. Cuando las personas son mal seleccionadas, se vuelven insatisfechas con sus trabajos y con la empresa, lo que conduce al desgaste.
- Por motivos personales o familiares. Muchas veces es imposible señalar un motivo concreto por el cual un trabajador no está contento con su puesto, puede ser por cambio de domicilio o una enfermedad grave de un familiar.

- Debido a la inestabilidad de la naturaleza. Por motivos psicológicos o educativos, en ocasiones los empleados no consiguen estabilidad en una empresa y necesitan cambiar constantemente de una empresa a otra.

Ventajas:

- La rotación implica ventajas cuando se habla de una rotación planeada.
- La empresa se beneficia al ingresar en ella personal joven, el cual aportará nuevas ideas, inquietudes, con una gran energía por desempeñar sus labores y poner en práctica sus conocimientos.
- El personal joven que se integra busca satisfacer aquellas necesidades que presenta la organización, así como las de su interés personal, además cambia la imagen de la organización y le permite estar al día con los cambios constantes que se presentan en la organización.
- A las nuevas contrataciones se les pagará menos que a los empleados con mayor antigüedad, por lo que habrá menos empleados con mayor antigüedad, lo que afecta los costos.

Desventajas:

- La separación del personal de la empresa repercute en los costos que implica el proceso de reclutamiento, selección y entrenamiento que se aplica a todo el personal que es contratado.
- En el departamento de personal, incurre en el tiempo perdido que se utiliza para llevar a cabo cada una de las entrevistas a los solicitantes, el tiempo de inducción que le permite a éstos conocer de una forma clara a la empresa, los exámenes médicos y todos los trámites que sean necesarios para su contratación y afiliación.
- Los costos atribuidos a los programas formales realizados por la empresa, así como el tiempo del supervisor, al cual le fue asignada la responsabilidad de entrenar al personal, ya que deberá abandonar momentáneamente su labor para dar la atención que se requiere.

Factores que influyen en un alto índice de rotación de personal

Los factores que influyen en la rotación se producen en el medio ambiente laboral y son responsabilidad de la empresa y del personal que labora en ella. Dichos factores son los que a continuación se mencionan:

Supervisión

Para alcanzar los objetivos de la organización, es indispensable este tipo de personal, el cual tendrá la autoridad para asignar y dirigir el trabajo. La supervisión actúa con doble carácter, ya que es jefe y subordinado a la vez. Es el enlace entre los niveles directivos y los niveles operativos, teniendo responsabilidad con ambos. La supervisión en el trabajo es efectiva cuando se cuenta con la habilidad de manejar a su personal, poniéndose en el lugar de éste y de sentir como él. Cuando la supervisión que se aplica es deficiente, existen elevados índices de ausentismo, retardos y rotación de personal. La supervisión debe ser establecida de acuerdo con cada situación, pero hay que tener en cuenta que ejercerla estrictamente o prescindir de ella puede provocar que el personal se sienta descontento, el equilibrio entre una y otra evitará caer en excesos.

Comunicación

A través de ella se lleva a cabo el cumplimiento de las funciones de una organización, informando al personal sus responsabilidades de trabajo. Para llevarla a cabo eficientemente se deben analizar directamente los factores que actúan en su proceso el cual está integrado básicamente por un emisor, mensaje, canal, código y un receptor. La comunicación empieza desde la inducción que se imparte al personal que pasará a formar parte de la organización el cual necesita saber qué producto es el que se fabrica, qué lugar ocupa en el mercado, qué departamentos la conforman y la función que realizan.

Es de suma importancia que la comunicación se mantenga desde los puestos operativos hasta los puestos directivos, ya que estos últimos deben tener la capacidad para escuchar a su personal. Se debe escuchar tanto comentarios negativos como positivos, cuando el proceso de comunicación es adecuado y el personal está informado correctamente elevará su rendimiento, por lo que es recomendable manejar:

- Qué tipo de información se le dará a conocer a su personal (políticas, procedimientos, promociones).
- Cuál es el objeto de la información impartida.
- Informar en cuanto ocurran cambios en el reglamento interior.
- El personal debe conocer hasta donde está bien el trabajo que desarrolla y en que afectan los errores que se han cometido.
- Se le debe informar si una opinión suya sería tomada en cuenta.

Salarios

La estructura de salarios de la organización de ser objetiva, internamente equitativa y externamente competitiva, proporcional a la productividad del personal, permitiendo que el salario refleje la calidad de su trabajo Y que lo motive para mejorar.

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.(Ley Federal del Trabajo, 2023) Art. 123

El salario indica el valor monetario que recibe el personal de acuerdo a sus actividades para lo que fue contratado. En ocasiones no significa el único interés para el personal, pero es uno de los principales factores que pueden estimular su cooperación. De ahí que se deba desarrollar una adecuada administración de salarios que permita obtener una actitud positiva a su personal.

La organización al determinar la estructura de salarios debe considerar: La negociación con sindicatos (si es que pertenece a alguno), en cuanto a expansión en beneficios adicionales o prestaciones hacia el personal, aprobando o no los salarios, la posibilidad de pagar un salario justo , de acuerdo a la obtención de utilidades :el mercado laboral, cuando se presenta escasez en la mano de obra, la organización debe incrementar sus salarios para reclutar Y retener al personal calificado , por lo que es necesario hacer comparaciones en cuanto a la estructura de salarios con otras organizaciones que empleen la misma mano de obra, conociendo si dicha estructura está por debajo del nivel del área geográfica . Lo que conduzca al personal a abandonar la organización. La estructura de salarios se determina de acuerdo con el valor que se le asigna a cada puesto, a fin de establecer objetivamente las diferencias entre cada uno. Para establecer la escala

de salarios, debe considerarse la estructura organizacional de tal manera que se determinen los niveles mínimos y máximos de los mismos, a fin de contar con una proporcionalidad desde los puestos operativos a directivos. (CONASAMI, 2023)

Incentivos

De acuerdo con la escala de salarios que exista, se establecerán los incentivos, lo que se incrementarán a su vez cuando el salario tenga modificaciones. Deben establecerse adecuados programas de incentivos si es que se quiere mantener motivado a su personal, lo cual reflejará cierta estabilidad por parte de él en su empleo. Los objetivos principales de establecer un programa de incentivos son, por una parte, en beneficio de la organización cumpliendo con los programas de producción y por otra, el estimular al personal a incrementar sus ingresos. Al elaborar los programas de incentivos debe llevarse a cabo una cronometrarían de tiempos y movimientos para asignar estándares en una etapa normal de trabajo, permitiendo al personal que dichos estándares puedan ser alcanzados.

La información correspondiente a los programas de incentivos debe ser amplia Y sencilla para el personal, de manera que le permita entender la forma de calcularlo. A fin de evitar desconfianza y descontentos debe permitirse la opinión del personal involucrado.

Capacitación

La capacitación es un derecho del personal y una obligación para las organizaciones, es un proceso en el cual intervienen ambas partes, incluso está respaldada por la ley federal de trabajo de acuerdo a los siguientes artículos.

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores... Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada...

deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo. (Ley Federal del Trabajo, 2023) Art. 153 A

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior. (Ley Federal del Trabajo, 2023) Art. 153 B

La capacitación permite que el individuo actualice sus conocimientos y por lo tanto muestre una superación personal, esto permite desarrollar mayor eficiencia, que lleve a las organizaciones a ser competitivas con el exterior, elevando los niveles de bienestar social. Es responsabilidad de los niveles directivos brindar el apoyo necesario al departamento de personal, para la elaboración de los programas de capacitación, mediante una previa investigación de aquellos departamentos en donde se requiere su aplicación.

Oportunidades de desarrollo

Las oportunidades que tiene un trabajador de desarrollarse personal y profesionalmente son variables, algunas obedecen a las propias decisiones de la empresa. Promociones y ascensos son los medios de reconocer el desempeño excelente que ha llevado a cabo el personal, basado en el mérito y la capacidad. Para un puesto mayor de responsabilidad y salario organización desarrolla al personal responsable que fija sus propias metas y la forma de alcanzarlas.

Dentro de los aspectos positivos que es la promoción interna del trabajador es que resulta según (Chiavenato) más económico, rápido, mayor validez puesto que el trabajador conoce la empresa y es una fuente poderosa de motivación para los empleados. (2011, pág. 134)

Dichas decisiones deben ser manejadas cuidadosamente, ya que el personal que no recibe la transferencia, promoción o ascenso que cree merecer le puede causar resentimiento hacia la organización, lo que puede repercutir en la moral y productividad.

Otros factores

Además de los puntos mencionados anteriormente que se consideran como factores que conducen a un alto índice de rotación de personal, podemos citar:

- La zona de ubicación de la empresa, en cuanto a la lejanía del domicilio del personal.
- Medios de transporte, en cuanto a la suficiencia para trasladarse a tiempo.
- Costos de traslado.

Estos puntos traen como consecuencia retardos y ausentismos. Dichos factores originados por la organización o por el personal, llevan a la renuncia voluntaria o involuntaria, según sea el caso, que en forma constante conduce a la rotación de personal.

EMPRESAS DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL EN LA CIUDAD VERACRUZ

Veracruz es una ciudad portuaria mexicana, que se encuentra en el estado de Veracruz, es uno de los puertos más antiguos y grandes del país, cuenta con 8,062,579 habitantes según el último censo del 2020. (INEGI, 2020).

El estado de Veracruz está ubicado en la costa atlántica, en el Golfo de México. Limita al norte con Tamaulipas, al sur con Oaxaca y Chiapas, al oeste con San Luis Potosí, Hidalgo y Puebla, y al sureste con Tabasco. Veracruz tiene una superficie de 71,699 kilómetros cuadrados, cuenta con más de 700 kilómetros de costa y cuenta con tres puertos de altura (Veracruz, Tuxpan y Coatzacoalcos), por su diversidad climática y topográfica se ha abierto un amplio abanico de oportunidades desde Veracruz, puerta de entrada de México al Océano Atlántico, ubicación y potencial energético comprobado, ofrece a los inversionistas un alto grado de ventaja competitiva.(SECTUR, 2018).

Respecto a la aportación del Producto Interno Bruto, Veracruz es uno de los estados que tiene una participación del 4.5 % a nivel nacional. (INEGI, 2020)

Las empresas de servicios y mantenimiento industrial en los últimos años se han incrementado en el estado de Veracruz y en todo el país, esto es que debido al alta

demanda que se tiene contratar los servicios de mantenimiento para diversos tipos de industrias y diferentes necesidades de cada una de ellas.

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL VALOR DE PRODUCCIÓN POR SUBSECTOR
Y TIPO ESPECÍFICO DE OBRA SEGÚN SECTOR CONTRATANTE
FEBRERO^{PI} DE 2023**

| Subsector y tipo específico de obra | Total | Sector público | Sector privado |
|--|--------------|----------------|----------------|
| Sector | 100.0 | 43.9 | 56.1 |
| Por subsector | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 236 Edificación | 47.8 | 20.1 | 69.4 |
| 237 Construcción de obras de ingeniería civil | 43.5 | 76.8 | 17.4 |
| 238 Trabajos especializados para la construcción | 8.7 | 3.1 | 13.2 |
| Por tipo y tipo específico | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| Edificación^{1/} | 41.2 | 9.4 | 66.1 |
| Vivienda | 15.5 | 0.0 | 27.6 |
| Edificios industriales, comerciales y de servicios | 23.0 | 5.7 | 36.6 |
| Escuelas | 1.3 | 2.5 | 0.5 |
| Hospitales y clínicas | 0.6 | 1.3 | 0.1 |
| Obras y trabajos auxiliares para la edificación | 0.8 | 0.0 | 1.4 |
| Agua, riego y saneamiento | 4.5 | 8.8 | 1.1 |
| Sistemas de agua potable y drenaje | 3.3 | 6.2 | 1.0 |
| Presas y obras de riego | 1.2 | 2.5 | 0.1 |
| Obras y trabajos auxiliares para agua, riego y saneamiento | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Electricidad y telecomunicaciones | 4.1 | 1.7 | 6.1 |
| Infraestructura para la generación y distribución de electricidad | 2.1 | 1.7 | 2.4 |
| Infraestructura para telecomunicaciones | 2.0 | 0.0 | 3.6 |
| Obras y trabajos auxiliares para electricidad y telecomunicaciones | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Transporte y urbanización | 24.3 | 47.6 | 6.1 |
| Obras de transporte en ciudades y urbanización | 5.0 | 6.9 | 3.5 |
| Carreteras, caminos y puentes | 11.8 | 24.1 | 2.2 |
| Aeropuertos | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Obras ferroviarias | 7.0 | 15.8 | 0.1 |
| Infraestructura marítima y fluvial | 0.4 | 0.5 | 0.2 |
| Obras y trabajos auxiliares para transporte | 0.1 | 0.2 | 0.1 |
| Petróleo y petroquímica | 12.6 | 28.7 | 0.0 |
| Refinerías y plantas petroleras | 10.8 | 24.5 | 0.0 |
| Oleoductos y gasoductos | 1.8 | 4.2 | 0.0 |
| Obras y trabajos auxiliares para petróleo y petroquímica | 0.0 | 0.1 | 0.0 |
| Otras construcciones | 13.2 | 3.8 | 20.6 |
| Instalaciones en edificaciones | 5.1 | 0.6 | 8.6 |
| Montaje de estructuras | 1.8 | 0.1 | 3.1 |
| Trabajos de albanilería y acabados | 1.7 | 0.3 | 2.7 |
| Obras y trabajos auxiliares para otras construcciones | 4.7 | 2.8 | 6.1 |

Cuadro 1. Sectores de empresas constructoras. Fuente: (INEGI, 2023)

La empresa de estudio tiene el giro “otras construcciones” de acuerdo a cuadro 1, ya que su actividad más relevante es la industria ya sea en mantenimiento, instalaciones o pequeñas edificaciones como parte del contrato de obra. Una variable de la industria de la construcción son las empresas con giro en los servicios de mantenimiento industrial y residencial, solo que específicamente se especializan en áreas de mantenimiento de obra civil, metalmecánica, industrial, entre otras y rara veces en grandes construcciones. Este giro de empresas del sector de la construcción y de otras construcciones, tal como es el caso de estudio, una empresa de mantenimiento industrial de tamaño mediano en el giro de la industria es de 51 hasta 100 personas. (Diario Oficial de la Federación, 2009).

Según la Secretaría de Economía representan el 1 por ciento del total de las empresas y el 17 por ciento del empleo en el país; además, producen el 22 por ciento del Producto Interno Bruto. (Secretaría de Economía, 2010).

Los antecedentes de la empresa donde se realizará el caso de estudio para poder conocer más a detalladamente su funcionamiento, propósitos, estructura, las funciones y responsabilidades del personal que labora en ella.

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.

La empresa Mantenimiento Industrial S.A. de C.V. es una empresa dedicada al mantenimiento a la industria, la metalmecánica y la obra civil, y en general mantenimientos residenciales, de tamaño mediano por la cantidad de trabajadores que maneja, dicha empresa se eligió como objeto de estudio para detectar la rotación de personal, es decir cuántas personas entran y salen de la empresa en un tiempo determinado.

Plantilla de personal obrero autorizado a contratarse en las diferentes líneas de producción

| Categoría | Plantilla de personal | Cantidad Autorizada | Primer Turno | Segundo Turno |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Residente de obra | | 1 | 1 | 0 |
| Supervisor control de obra | | 2 | 1 | 1 |
| Supervisor de Área | | 5 | 3 | 2 |
| Sobrestante | Pailero | 4 | 3 | 1 |
| | Soldador | 4 | 3 | 1 |
| | Tornero | 4 | 3 | 1 |
| | Pintor | 2 | 2 | 0 |
| | Sand Blastero | 1 | 1 | 0 |
| Oficial | Pailero | 2 | 1 | 1 |
| | Soldador | 2 | 1 | 1 |
| | Tornero | 2 | 1 | 1 |
| | Pintor | 2 | 2 | 0 |
| | Sand Blastero | 2 | 2 | 0 |
| | Bodegero | 2 | 1 | 1 |
| Ayudante | Ayudante General | 15 | 10 | 5 |
| | Chofer | 2 | 1 | 1 |
| | Peón | 8 | 6 | 2 |
| | Total de personal | 60 | 42 | 18 |

Cuadro 2. Plantilla de personal obrero. Fuente: Elaboración propia.

Se inició un estudio de la cantidad de personal contratado en el primer semestre del año 2023, para analizar el movimiento que existe de personal, así como entradas y salidas de la empresa.

**Base de datos de personal del departamento de producción
Relación de movimientos del 2 de enero al 30 de junio de 2023**

| Conceptos | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Total promedio mensual |
|------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|------------------------|
| Personal Existente | 58 | 60 | 54 | 62 | 62 | 60 | 59 |
| Bajas | 13 | 20 | 20 | 10 | 12 | 9 | 14 |
| Altas | 15 | 14 | 28 | 10 | 10 | 9 | 14 |
| Personal Entrevistado | 15 | 19 | 32 | 26 | 16 | 20 | 21 |
| Indice de Rotación | 87% | 143% | 71% | 100% | 120% | 100% | 98% |
| Personal existente | 60 | 54 | 62 | 62 | 60 | 60 | 60 |
| Diferencia contra reporte 60 | 100% | 90% | 103% | 103% | 100% | 100% | 99% |

Cuadro 3. Movimientos de personal. Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 4 se muestra el índice de movimientos del personal existente, altas, bajas, personal entrevistado y existente, así como el índice de rotación de personal que en términos de porcentaje llega e incluso excede al 100%, lo cual quiere decir que es grave ya que afecta en los costos, ya sea por reclutamiento, capacitación o entrega de equipos, entre otros. Por lo que es necesario implementar medidas para poder disminuir la rotación, según (Arias) la rotación de personal en México es aceptable un 5 y un 15% (2006, pág. 696)

Sin embargo, se debe de tomar en cuenta el giro de la empresa y la ubicación geográfica, por ejemplo, en una constructora del sector que sea, se tiene un alto índice de rotación por los contratos de obra que suelen fluctuar entre el tiempo de duración de la obra y el nivel de urgencia por concluir trabajos, es como se contrata el personal en ocasiones con urgencia. Aun así, en los resultados de la empresa caso de estudio, se debe de bajar ese índice de rotación.

METODOLOGÍA

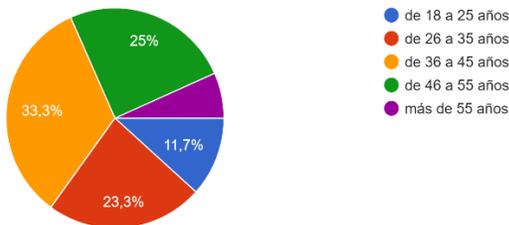
El presente estudio contempla una empresa del sector de la construcción de tamaño mediano que alberga 60 trabajadores en diferentes puestos, por lo que fue necesario realizar un cuestionario para que se pudiera detectar más a detalle la situación de la empresa. La metodología utilizada presenta una visión cuantitativa no experimental–transversal con un alcance descriptivo. La dimensión espacial una empresa en la ciudad de Veracruz con el giro del mantenimiento industrial, que en su departamento de producción cuenta con 60 trabajadores desempeñando

diversos puestos. La recolección de información, incluyó como técnica un cuestionario elaborado con 10 preguntas cerradas, en su mayoría usando una escala Likert con 5 grados. Dicho cuestionario fue aplicado por mensajería WhatsApp, mediante un diseño de un cuestionario digital en una plataforma gratuita de formularios, con el objeto de poder alcanzar con facilidad a los encuestados y procesar la información utilizando aplicaciones tecnológicas que proporcionan exactitud para el conteo y gráficas de los resultados.

RESULTADOS

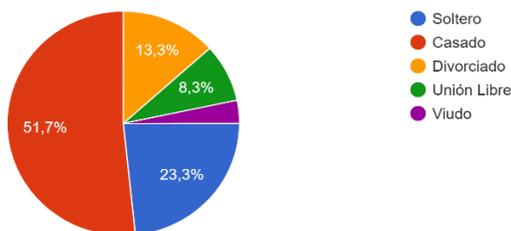
El cuestionario aplicado fue dirigido a la totalidad del universo que fueron 60 trabajadores del departamento de producción de la empresa de servicios industriales, para determinar lo que puede influir la rotación de personal.

Gráfico 1. Indica tu edad



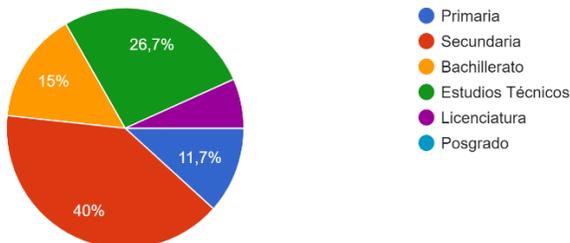
El 33.3% cuentan con una edad de 36 a 45 años, el 25% tienen la edad de 46 a 55 años, el 23.3% tienen la edad de 26 a 35 años, el 11.7% tienen la edad de 18 a 25 años y solo una minoría que es el 6.7% tiene más de 55 años.

Gráfico 2. Estado civil



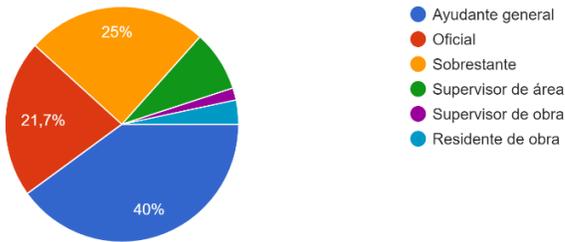
El 51.7% del personal es casado, el 23.3% es soltero, el 13.3% es divorciado y el 8.3% vive en unión libre, solo una minoría es viudo.

Gráfico 3. Grado de escolaridad



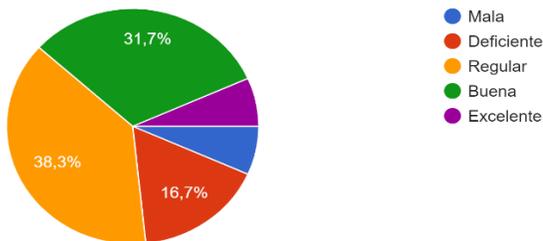
El 40% secundaria, el 26.7% estudios técnicos, el 15% cuenta con bachillerato, el 11.7% con primaria, y el 6.6% solo cuenta con licenciatura.

Gráfica 4. Menciona el puesto que desempeñas



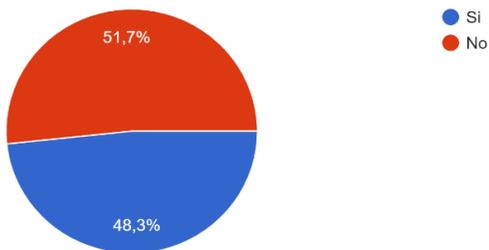
El 40% es ayudante general, el 25% es sobrestante, el 21.7% es oficial y las minorías son los que ocupan puestos de jefatura.

Gráfica 5. Indica como consideras la comunicación con tu jefe inmediato



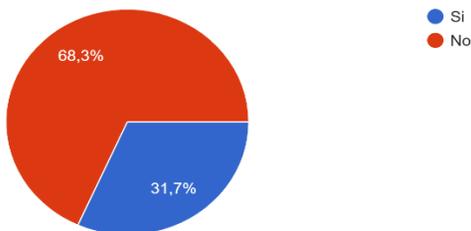
El 38.3% tiene una comunicación regular, el 31.7% buena, el 16.7% deficiente, el 6.6% tiene una excelente relación y también el 6.6% tiene una mala relación.

Gráfica 6. ¿Estás de acuerdo con el salario que recibes?



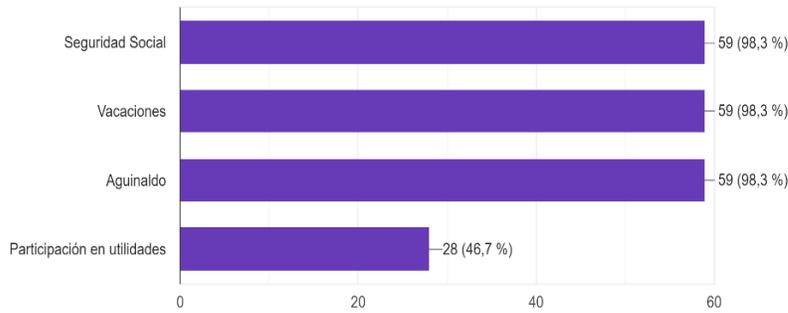
El 51.7% no está de acuerdo con el salario que recibe y el 48.3% si está de acuerdo

Gráfica 7. ¿Has tenido oportunidades de ascenso dentro de la empresa?



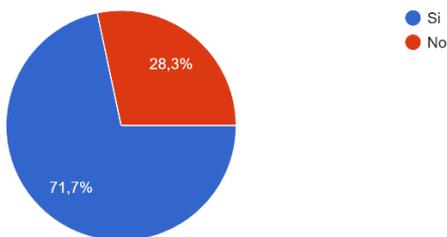
El 68.3% indica que no han tenido oportunidad de ascenso y el 31.7 si han tenido ascensos.

Gráfico 8. ¿Tienes prestaciones de ley, señala por favor cuáles?



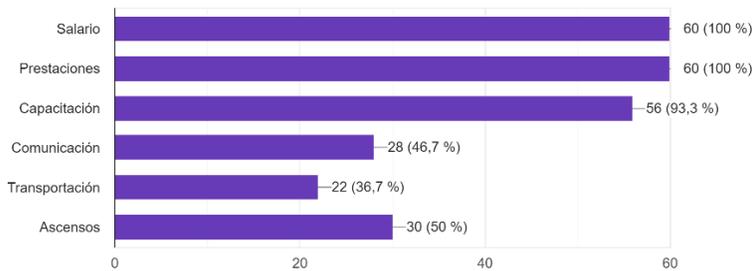
El 100% de los trabajadores cuenta con seguridad social, vacaciones y aguinaldo, solo el 46.7% no recibe PTU.

Gráfico 9. ¿Recibes capacitación para el desempeño de tus labores?



El 71.7% mencionan que si y solo un 28.3 por ciento indican que no reciben capacitación.

Gráfico 10. ¿Cuál de los siguientes factores son los más importantes para que permanezcas laborando en la empresa?



Salario y prestaciones eligieron el 100%, capacitación el 93%, ascensos el 50%, comunicación el 46% y transporte el 36%

Interpretación de las gráficas

La edad del trabajador es significativa, puesto que cuando son muy jóvenes y adultos jóvenes no les importa muchas veces cambiar de empresa cuando algo no les parece, respecto a su estado civil si son casados o tienen familia que sostener, es más difícil que opten abandonar un trabajo, el grado de estudios tiene una parte directamente de impacto con la posibilidad de ascensos, en cuanto a los salarios la mayoría está en desacuerdo por lo que se debe replantear el salario que reciben los

trabajadores para comparar que se esté pagando en el mercado actualmente de acuerdo a la categoría contratada.

Respecto a los ascensos se debería de replantear la empresa si puede dar prioridad en apoyar a contratar a un trabajador que cumpla con el perfil que estén buscando, al mismo tiempo se debe de realizar un replanteamiento para detectar que trabajadores requieren que se les capacite y cada que tiempo es necesario que se les otorgue alguna actualización en temas de su desempeño y actividades laborales y replantearse finalmente en los factores que hacen que el trabajador se quede en la empresa, ya que son prioridades para ellos tales como buen salario, prestaciones, capacitación, comunicación, transportación y ascensos.

CONCLUSIONES

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos al interior y al exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento personal. Las distintas inconformidades de ambas partes afectan las relaciones de trabajo y pueden dar origen a la rotación de personal, ésta se ha hecho más frecuente con el amplio panorama de oportunidades, por lo que la organización debe atraer, desarrollar y retener a su personal ofreciéndole mejores condiciones.

Para que subsistan las organizaciones, tienen que ser satisfechas sus necesidades, así como las del personal que presta sus servicios. Los objetivos y las metas de las organizaciones son alcanzados gracias a los recursos humanos, que es el factor más importante con el que se cuenta, cuando el recurso humano está dispuesto a cumplir las metas y los objetivos lo mejor posible, se crea un compromiso por parte de la organización de otorgar lo mejor de ella, para evitar insatisfacción de alguna de las partes, que ponga en riesgo las relaciones de trabajo que se crearon.

Dentro de las recomendaciones sugeridas a la empresa caso de estudio esta lo siguiente:

- La empresa deberá ser más equitativa con los salarios de los trabajadores.
- Establecer un sistema de incentivos departamentales alcanzados por el equipo de trabajo, así como el desempeño individual.

- Reestructurar las categorías, es decir, examinar cada tiempo determinado su un trabajador está en posibilidades de ascender, esto de acuerdo a la experiencia que va adquiriendo.
- Hacer participe a todos los trabajadores de utilidades dentro de la normativa legal.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados y dejar que se expresen respecto a alguna resolución de problemas.
- Informar a los trabajadores los cambios que se hagan en la empresa para evitar rumores e incertidumbre.
- Diseñar un programa de inducción y capacitación.

REFERENCIAS

Álvarez Orozco, D. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y como combatirla?*

México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Arias Galicia Fernando. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México : McGraw Hill.

CONASAMI. (2023).

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/781941/Tabla_de_Salarios_M_nimos_2023.pdf.

Decenzo et al. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Diario Oficial de la Federación. (30 de junio de 2009).

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0. México.

Domínguez et. al. (2015).

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=%201&isAllowed=y.

INEGI. (2020).

<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/economia/pib.aspx?tema=me&e=30>.

INEGI. (2023).

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enec/enec2023_04.pdf.

INEGI. Censo de Población y Vivienda. (2020). *INEGI*.

<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/>

Ley Federal del Trabajo. (2023).

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>. Mexico, Mexico, Mexico.

López Cabrales A. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. UOC.

Secretaría de Economía. (2010). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>.

SECTUR. (2018). <http://www.veracruz.gob.mx/turismo/huestro-estado/>.

Vázquez. (2019). *Gestión de Recursos Humanos para la PYME*. Madrid: Ediciones Pirámide.

EL NIVEL DE INGRESO COMO FACTOR DE DEMANDA DEL CONSUMIDOR DE CIUDAD CARDEL, VERACRUZ

JERSON MÜLLER TEJEDA¹, DOREIDY MELGAREJO GALINDO², LUCERO BARRADAS ÁVILA³

RESUMEN

El consumidor, en su búsqueda de satisfacer sus necesidades, comprar bienes o servicios, sin embargo, sus compras determinado por varios factores, en el que el nivel de ingreso del consumidor en ocasiones puede en factor determinante, propiciando la conveniencia la presente investigación, cuya finalidad es determinar si el nivel de ingreso es un factor de demanda del consumidor de ciudad Cardel, Veracruz. La investigación al derivarse del proyecto Factores de demanda del consumidor en la zona centro del estado de Veracruz, posee un método cuantitativo debido a que se estudiará fenómenos susceptibles de cuantificación y utilizará pruebas estadísticas para el análisis. Así mismo, es correlacional, ya que según (Bernal, 2010), para Salkind (1998), tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables; es transversal porque se desarrolló en un periodo de tiempo determinado y en una población específica; para el estudio se diseñó como instrumento de medición un cuestionario del que se obtuvo información para el logro del objetivo de investigación.

Palabras clave: Precio, decisión de compra, producto.

ABSTRAC

The consumer, in his search to satisfy his needs, buy goods or services, however, his purchases determined by several factors, in which the level of income of the consumer can sometimes be a determining factor, favoring the convenience of the present investigation, whose The purpose is to determine if the level of income is a factor of consumer demand in Ciudad Cardel, Veracruz. The research, derived from the Consumer Demand Factors project in the central zone of the state of Veracruz,

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. jerson.mt@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. doreidy.mg@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. 18883587@ugalvan.tecnm.mx

has a quantitative method because phenomena susceptible to quantification will be studied and statistical tests will be used for analysis. Likewise, it is correlational, since according to (Bernal, 2010), for Salkind (1998), its purpose is to show or examine the relationship between variables; it is transversal because it developed in a determined period of time and in a specific population; For the study, a questionnaire was designed as a measurement instrument from which information was obtained to achieve the research objective.

Keywords: Price, purchase decision, product.

INTRODUCCIÓN

El ser humano al tener necesidades que satisfacer, adquiere bienes o servicios que las empresas ofertan, sin embargo, el gasto económico destinado para la adquisición de bienes o servicios es puede ser impactado por variedad de factores. El gasto se produce cuando destinamos recursos económicos para conseguir bienes y servicios que satisfacen nuestras necesidades (Software del Sol, 2023),, el cual frecuentemente es influenciado por el ingreso del consumidor.

Por su parte, el ingreso son las entradas de dinero al hogar, ocurridas con cierta periodicidad, dentro de un lapso de tiempo determinado, que permiten establecer y mantener un determinado nivel de gasto del hogar (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2023).

El gasto económico y por ende, en la demanda del mercado, al ser influenciado por variedad de factores, entre los que frecuentemente se encuentra el ingreso del consumidor, ha sido un tema de interés tanto para la empresas como estudios del tema, para el diseño de estaregias de motiven el gasto del consumidor.

Debido a la importancia del gatos económico del consumidor en la demanda del mercado y a su vez, para niveles de ventas altos en las empresas, de lo cual, frecuentemente las organizaciones tienen problemas para lograr incrementar sus ventas, como en el caso de las empresas de Ciudad Cardel, Veracruz, dificultando su crecimiento y desarrollo económico de la zona, genera la conveniencia del presente estduio.

La presente investigación tiene como objetivos: *“Conocer el nivel de ingreso económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”,* y *“Conocer el nivel de gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”,* para que mediante ello *“Calcular e interpretar la correlación entre el nivel de ingreso y el gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”,* de lo que se plantea la pregunta de investigación *¿En qué grado impacta el nivel de ingreso con respecto al nivel de gasto económico en los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz ?* derivando la hipótesis *“El nivel de ingreso influye significativamente en el nivel de gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”.*

La investigación limita el estudio a consumidores de la ciudad mencionada y con una edad a partir de los 15 años, por tener mayor decisión de compra y poder de decisión.

Con la presente investigación se espera contribuir a la identificación de factores de demanda del mercado de la ciudad de estudio que aporte al diseño de estrategias para mejorar la satisfacción del consumidor y estimule las ventas en las empresas del lugar de estudio.

METODOLOGÍA

La investigación al derivarse del proyecto factores de demanda del mercado en la zona centro del estado de Veracruz, posee un método cuantitativo debido a que se estudia fenómenos susceptibles de cuantificación y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de los datos.

El estudio se inició con una investigación documental, en el que se analizó la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal, 2010). En dicha revisión documental permitió la generación del marco teórico y conocer el estado del arte del tema de estudio.

La investigación también se considera descriptiva, ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández et. al, 2010) y porque se soporta principalmente en técnicas

como la encuesta, ... y la revisión documental (Bernal, 2010); el estudio de campo se desarrolló en Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz, en el que se utilizó la técnica encuesta para la que se diseñó como instrumento de medición un cuestionario integrado por preguntas de opción múltiple, escala de calificación y abiertas aplicado a una muestra de consumidores del lugar, durante en un tiempo específico, considerándose un estudio transversal "... en un tiempo determinado y en una población específica." (Álvarez y Delgado, 2015).

Para la investigación de campo, se realizó una encuesta fue dirigida consumidores de la ciudad de estudio, para la que se diseñó un cuestionario el cual fue validado en el mes de abril de 2023 mediante una prueba piloto en una pequeña muestra, en la que al no surgir dudas sobre las preguntas que lo integran ni observaciones de mejora y que el encuestado entendió y respondió correctamente dicho cuestionario, de dio por validado.

Al igual que en la prueba piloto, la encuesta final fue aplicada de manera digital a través de la aplicación de formularios de google, enviándose por correo electrónico y WhatsApp, a una muestra aleatoria de 96 consumidores de ciudad Cardel. El tamaño de la muestra se terminó aplicando la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra para poblaciones finitas, considerando que el tamaño de la población de interés es de 15,801 habitantes de ciudad Cardel con una edad a partir de los 15 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020), por ser personas con mayor decisión de compra y poder adquisitivo. Al aplicar la fórmula para el cálculo de muestra a un nivel de confianza de 95% y margen de error, arrojo un tamaño de muestra de 96 personas (consumidores de interés).

La encuesta final se realizó durante el periodo de mayo a junio de 2023 horario de 10:00 a 20:00 horas, por ser horario con mayor disponibilidad del encuestado para responder el cuestionario con tranquilidad y sinceridad.

Finalmente, durante los meses de julio y agosto del año 2023, se realizó la captura, clasificación, representación gráfica y análisis datos, a través de la hoja de cálculo (Excel), lo cual permitió obtener información para el logro de los objetivos, dar respuesta a la pregunta de investigación y evaluar de la hipótesis planteada, que derivó la generación conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS

La investigación realizada mediante una encuesta a 94 individuos reveló lo siguiente:

Con respecto al nivel de ingreso económico mensual del consumidor, se observó que tres cuartas partes de los entrevistados (76%) se perciben a sí mismos con un ingreso medio, por lo que la cuarta parte restante se distribuye en los niveles bajo (14%), alto (8%) y muy alto (2%). Cabe mencionar que en la encuesta existía la opción de “muy bajo” la cual nunca fue seleccionada por los entrevistados, tal como se muestra en la figura 1.

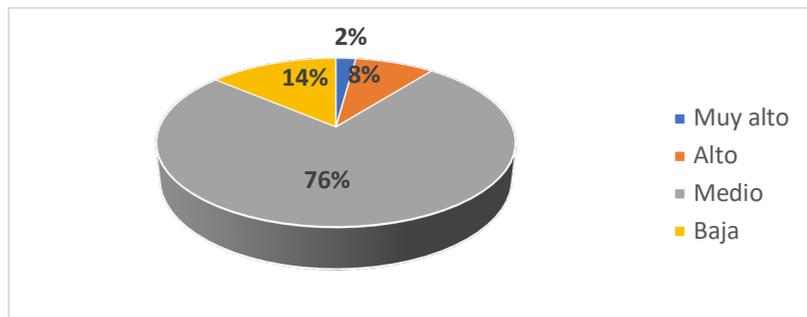


Figura 1. Nivel de ingreso (mensual) del consumidor de ciudad Cardel, Veracruz.

En contraparte a la percepción anterior, cuando a los encuestados se les cuestionó “en qué nivel considera su gasto económico mensual”, resalta una tendencia de nivel medio de casi el 60%, siendo ésta cercana al nivel medio de ingreso de la pregunta anterior (76%). Respecto a los niveles alto y bajo se obtuvieron valores del 16% y 21% respectivamente, mientras que los niveles extremos muy alto y muy bajo fueron mínimos del 1% y 3% cada uno, tal como en la figura 2 se representa.

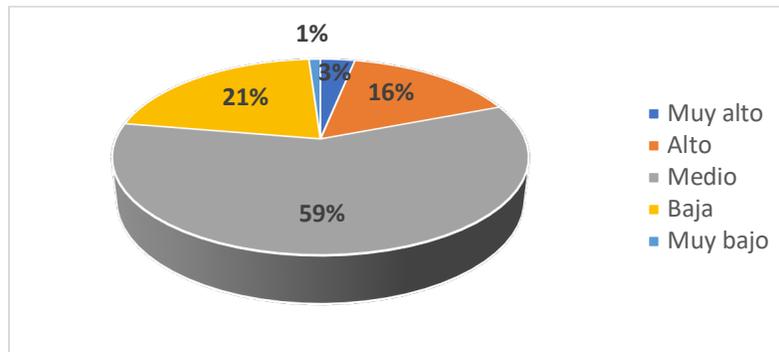


Figura 2. Nivel de gasto económico (mensual) del consumidor de ciudad Cardel, Veracruz.

Una vez obtenidos los datos de los niveles mensuales de ingreso y gasto se procedió al cálculo e interpretación de la correlación entre ambas variables. Primero, se definieron a las variables siendo la explicatoria el nivel de ingreso económico y la variable respuesta el nivel de gasto económico.

Graficando la dispersión de los 96 elementos se puede notar que existe una alta variabilidad entre éstos, así como una correlación lineal en sentido positivo. Para este caso, se entiende que a medida que aumenta el ingreso incrementa a su vez el gasto económico. Esta tendencia tiene un sentido bastante lógico ya que de no existir entradas de dinero para una persona entonces le sería imposible hacer salidas del mismo, salvo la excepción de tratarse de un individuo que dependa económicamente de alguien más. Sin embargo, la presente investigación se delimitó únicamente a recolectar los datos de personas laboralmente activas, tal como se representa en la figura 3.

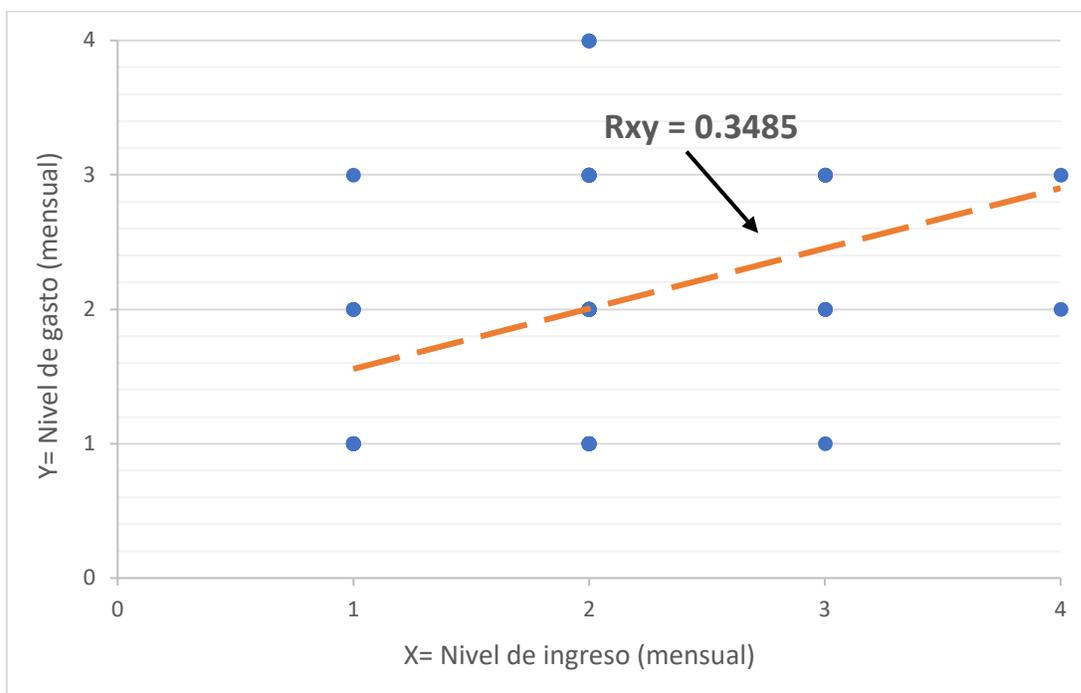


Figura 3. Correlación entre el nivel de ingreso y el gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz

Con la intención de confirmar matemáticamente el sentido de la relación entre ambas variables, se procedió a calcular su covarianza, resultando ésta en un valor positivo de 0.1382, lo cual concuerda con la tendencia observada en la gráfica de dispersión. Se continuó a descubrir el grado de asociación entre ambas variables,

para ello se calculó el coeficiente de correlación de tipo Pearson, debido a que se observa un claro comportamiento de tendencia lineal en la gráfica de dispersión. Siendo el resultado del coeficiente un valor positivo de 0.3485. Como interpretación de este análisis estadístico tenemos que: existe una correlación positiva nula de 0.3485 entre X y Y, es decir, hay una relación positiva no significativa entre el nivel de ingreso y el nivel de gasto económico mensual del 34.85%.

Finalmente, se analizó el porcentaje del nivel de Ingreso – Gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz, que la mayoría de los consumidores (el 65%) su nivel de ingreso es mayor a su nivel de gasto económico, como en la figura 4 se muestra.

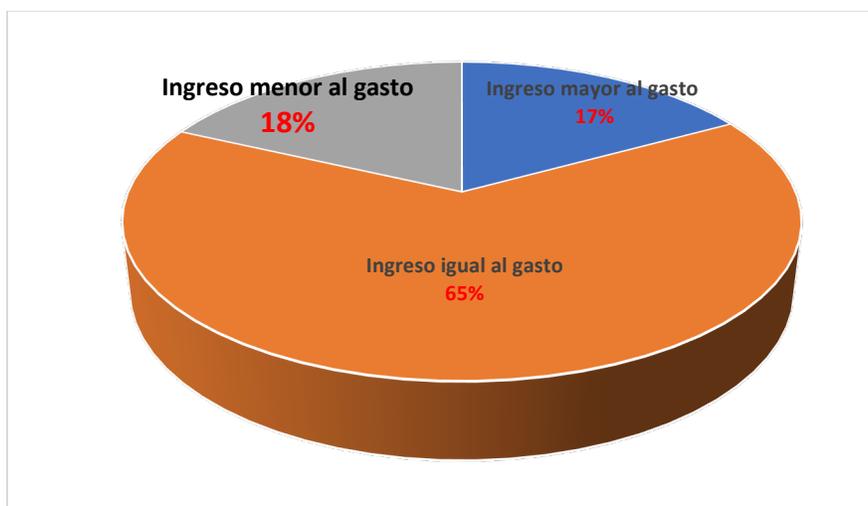


Figura 4. Porcentaje del nivel de ingreso – gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz.

DISCUSIÓN

Derivado de los resultados obtenidos, se coincide con (Software del Sol, 2023), que el gasto se produce cuando destinamos recursos económicos para conseguir bienes y servicios que satisfacen nuestras necesidades, y que para que el consumidor pueda absorber el gasto económico producto de la adquisición de un bien o servicio, debe de contar con ingreso económico previo para destinarlo en compras tendentes a cubrir sus necesidades.

Debido a ello, la importancia de determinar el grado de interrelación de ingreso de consumidor y el gasto que realice.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos se alcanzó el primer objetivo de investigación *“Conocer el nivel de ingreso económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”*, que, al respecto, en su mayoría de los encuestados (76%) lo consideran como nivel Medio (figura 1). Así mismo, se logró *“Conocer el nivel de gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”*, determina que la mayoría (59%) presenta un nivel de gastos Medio, tal como se muestra en la figura 2.

Se logró *“Calcular e interpretar la correlación entre el nivel de ingreso y el gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”*, que al respecto, en la figura 3 se muestra una correlación positiva nula de 0.3485 entre X y Y, es decir, hay una relación positiva no significativa entre el nivel de ingreso y el nivel de gasto económico mensual del 34.85%.

Finalmente, se da respuesta a la pregunta de investigación *¿En qué grado impacta el nivel de ingreso con respecto al nivel de gasto económico en los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz?* y se rechaza la hipótesis *“El nivel de ingreso influye significativamente en el nivel de gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”*, ya que a primera vista, con el resultado de la correlación se puede inferir que las entradas económicas no explican las salidas de dinero de los individuos, sin embargo, esto sería ilógico debido a que como ya se mencionó es imposible poder gastar más dinero del que se posee; al observando la figura 4 *“Porcentaje del nivel de ingreso – gasto económico de los habitantes de ciudad Cardel, Veracruz”* a detalle, los 96 pares de observaciones que conforman la muestra se identificó lo siguiente:

La mayoría de los encuestados (65%) consideran que su nivel de gasto es igual a su nivel de ingreso económico, en otras palabras, consumen tanto capital como el que ganan por su trabajo. Por otro lado, en los extremos tenemos cifras prácticamente iguales, siendo un 18% las personas que estiman gastar más dinero del que reciben y en contraparte un 17% aquellas que creen que ganan más dinero que el que gastan.

Por lo tanto, analizando en conjunto la correlación y la percepción de las personas con respecto a su ingreso – gasto, se puede concluir que la baja significancia de la correlación (34.85%) se debe a la cantidad de personas (16) que consideran que gastan más de lo que ganan, así como a la cantidad de sujetos (17) que estiman que gastan menos de lo que perciben económicamente.

En conclusión, a pesar de no existir correlación significativa entre las variables de estudio el análisis porcentual de la muestra (grafica X) revela que la mayoría de los ciudadanos de Cardel, Veracruz, consideran que su nivel de ingreso sí determina en parte su nivel de gasto. Extrapolando los datos obtenidos podemos decir que en ciudad Cardel por cada diez individuos se tiene que seis a siete de ellos gastan tanto dinero como el que perciben, mientras que dos gastan menos de lo que ganan y los otros dos gastan más que su remuneración económica.

Finalmente, derivado lo antes mencionado, recomienda estudiar otros posibles factores con mayor impacto para el diseño de estrategias que generen incremento en las compras o gasto del consumidor.

REFERENCIAS

- Álvarez Hernández, G. y Delgado De la Mora, J. (2015). Diseño de Estudios Epidemiológicos.I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografíade la Salud y la Enfermedad. Fies, 28. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>
- Bernal, C. D. (2010). Metodología de la investigación (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Concepto. (2023). Economía y finanzas. Obtenido de <https://concepto.de/demanda/#ixzz8BwqpyPaw>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2023). Glosario - Ingresos y Gastos. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por->
- DELSOL, S. (19 de septiembre de 2021). Software DELSOL. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/productividad/>

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Cd. de México: México.

Hernández y Rodríguez, S. (2011). Introducción a la administración (5 ed.). Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=300160001#collapse-Resumen>

Martínez Argudo, J. (2022). ECONOSUBLIME. Obtenido de <https://www.econosublime.com/2017/10/factores-demanda.html>

PLANEACIÓN DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

ALICIA VALDÉS HERNÁNDEZ¹, MARTHA BIBIANA ARRIAGA LÓPEZ², ISABEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ³

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal analizar la empresa Alupintek SCH S.A. de C.V. que ha ido expandiendo con el paso de los años, diversificando su variedad de productos y procesos, lo que lo ha llevado a enfrentarse con varios retos para adaptarse a los cambios, entre los principales encontramos dos problemas fundamentales los cuales son el control y organización en los procesos tanto de maquila como administrativos. Este problema se debe a que en su más reciente crecimiento se abrió el área de SCH Templado, debido a la novedad de esta nueva área los procedimientos que ya tenían establecidos cambiaron y por ende cambiaron los perfiles que solían contratar comúnmente para los procesos de producción descontrolando el sistema y la organización del recurso humano en la empresa. La investigación se realizó de campo, de observación, diseño no experimental, cuestionario dirigido a 27 trabajadores, con ítems. De aquí tiene su origen el proyecto de crear una estandarización en el proceso de reclutamiento de personal, para que de esta forma se genere una fuerza de trabajo estable la cual se pueda mejorar con el paso del tiempo.

Palabras clave: Enfoque de Competencias, Oportunidades de desarrollo, Selección de Personal, Recurso Humano, Mejora Continua.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze the company Alupintek SCH S.A. de C.V. that has been expanding over the years, diversifying its variety of products and processes, which has led it to face several challenges to adapt to changes, among the main ones we find two fundamental problems which are the

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. alicia.vh@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. marta.al@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. isabel.hm@veracruz.tecnm.mx

control and organization in both maquila and administrative processes. This problem is due to the fact that the SCH Templado area was opened in its most recent growth, due to the novelty of this new area, the procedures that were already established changed and therefore the profiles that were commonly hired for the production processes changed. the system and organization of human resources in the company. The research was carried out in the field, observation, non-experimental design, questionnaire addressed to 27 workers, with items. From here originates the project to create a standardization in the personnel recruitment process, so that in this way a stable workforce is generated which can be improved over time.

Keywords: Competence Approach, Development Opportunities, Personnel Selection, Human Resources, Continuous Improvement.

INTRODUCCIÓN

En la medida que la organización sea eficiente en el uso de sus recursos y sus procesos, los resultados esperados se verán satisfactoriamente cumplidos en la obtención de productos y/o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, dando como resultado la estabilidad de la empresa y el posicionamiento de esta en el mundo empresarial tan competido.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización se afecta el desempeño de la misma, considerando que el recurso humano es el más valioso porque con sus conocimientos, habilidades, destrezas, esfuerzos y motivación son constituyentes para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular y a la organización así como las metas planeadas o propuestas en la planeación estratégica de la empresa, hay que buscar las causas fundamentales que dan origen a factores de inestabilidad, siendo uno de ellos la estandarización en el proceso de reclutamiento de personal, que es uno de los problemas que enfrenta la empresa Alupintek SCH S.A. de C.V.

Esta investigación se origina debido a la necesidad de contar con personal capacitado dentro del área de producción de "SCH Templado" ya que la nueva área de dicha empresa requiere de ciertas habilidades, de control, sistematización, desarrollo de procesos en cada área relacionada con la transformación del cristal.

Con el tiempo esta área se ha convertido en uno de los pilares más fuertes de la misma, debido a dicha novedad no se ha contado con la estandarización de los perfiles, características y habilidades con las que debe contar cada miembro del personal en las distintas áreas de trabajo.

Dentro de los problemas que más se han suscitado en el proceso de selección y reclutamiento, se encuentra el que el personal que ha sido contratado, no han logrado cumplir las expectativas de desempeño de los contratantes provocando de tal forma que estos no concluyan de forma exitosa su periodo de prueba en la empresa, dejando las vacantes y prolongando el tiempo que se le dedica a todo lo que conlleva el reclutamiento y selección.

CONTENIDO, MATERIAL Y METODOS

En este estudio se procedió a evaluar comparativamente el actual proceso de selección de personal de la empresa en relación con los diferentes modelos de selección de personal, teniendo como fundamento el enfoque de competencias, con la finalidad de establecer oportunidades de desarrollo en cada fase de la metodología de selección de personal empleada actualmente la estandarización en el proceso de reclutamiento de personal y así generar la propuesta de mejora continua.

Establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos” (Chiavenato I. , 2000) “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño.” (Chiavenato I. , 2010)., El reclutamiento interno se da cuando “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”. (Chiavenato I. , 2010)., Es el proceso que: “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos

externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”. (Chiavenato I. , 2010)., Por lo que se entiende a la selección de personal como el proceso de escoger al candidato más adecuado y que genere mantener o aumentar el rendimiento del personal. (Chiavenato I. , 2000)., Martha Alles una importante estudiosa de Recursos Humanos., "Características de personalidad devenidas en comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo". (Alle, 2007)., "Este modelo de selección busca cualidades, rasgos, aptitudes, etc. que posee un trabajador considerado como ideal en ese puesto, el mismo que servirá de modelo para los candidatos que deben asemejarse al mismo. Es de esta manera que se obtiene el perfil ideal, que sirve primeramente para preseleccionar y seleccionar posteriormente al candidato cuyo perfil se apege más al modelo ideal." (Mínguez Vela, 2005)., para el DR. Roberto Hernández sampieri. La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”. (Sampieri, 2010)

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Al momento de analizar los métodos de contratación nos encontramos con una gran deficiencia de sistematización y estandarización del proceso de reclutamiento de personal, debido a que las únicas herramientas que se utilizan son solicitudes de empleo y recomendaciones, debido a esto no se analiza de forma adecuada las habilidades y aptitudes del empleado para el trabajo que va a desarrollar.

Se desglosan las actividades que se desarrollan en el área de producción.

1. Reconocimiento y registro de habilidades requeridas para las áreas de trabajo.
2. Establecer parámetros estándar de habilidades para los perfiles de los trabajadores
3. Identificar las deficiencias actuales en el proceso de reclutamiento
4. Creación y aplicación de nuevas herramientas de evaluación para la entrevista previa a contratación.

Desglose de las actividades que se desarrollan en el área de producción.

El Área de producción de SCH Templado se encuentra conformado por diversas áreas de trabajo, siendo enumeradas de acuerdo con su orden en la producción de la siguiente manera:

1. Área de corte y trozado de cristal.
2. Área para canteado y mate de filo del cristal.
3. Área de trazado de cristal.
4. Área de barrenado.
5. Área de lavado de cristal.
6. Área de templado/cocción de cristal.
7. Área de serigrafiado.

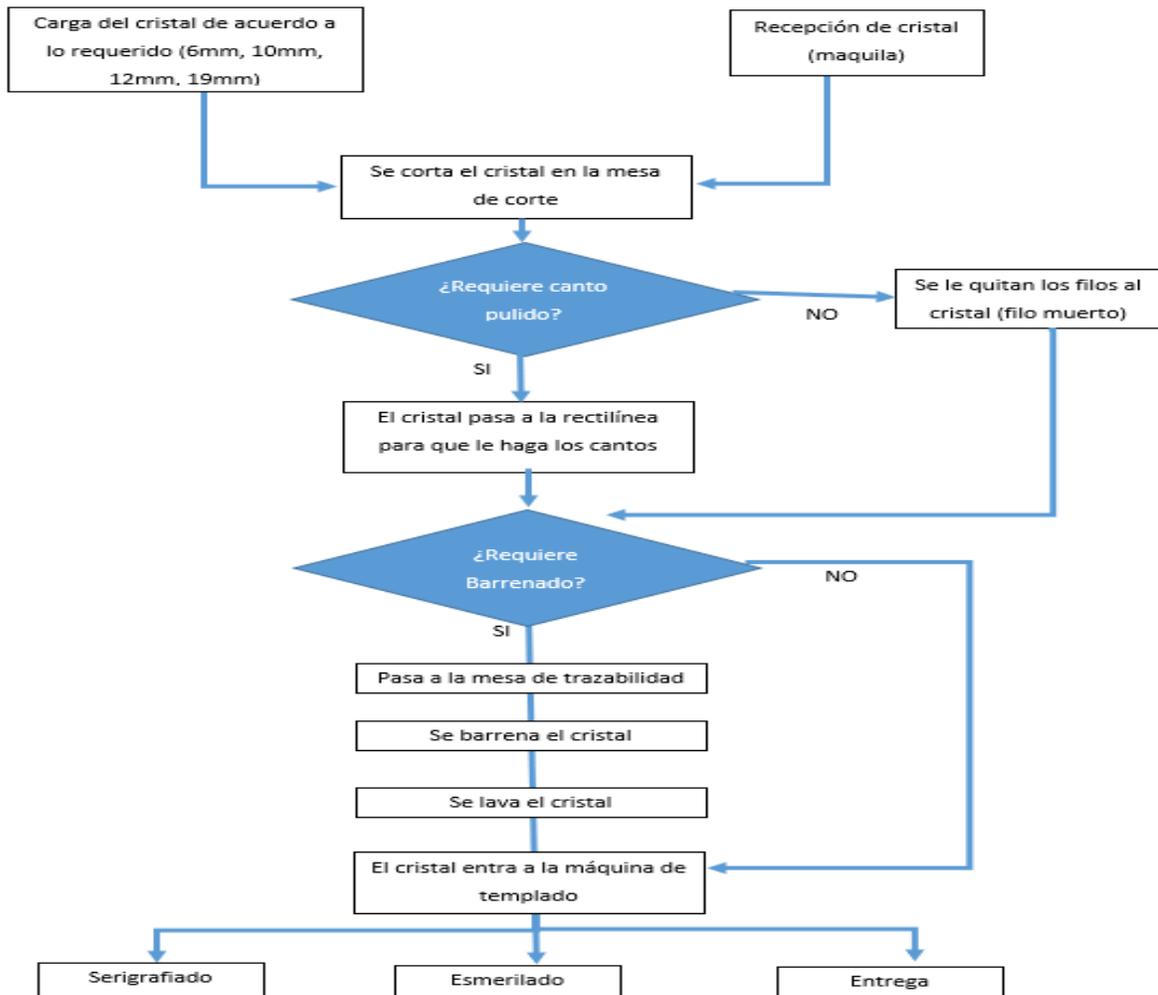


Figura 1 Diagrama de flujo de cristal.

Reconocimiento y registro de habilidades requeridas para las áreas de trabajo

Para poder establecer un perfil de trabajador para cada área, se realizó un cuestionario de análisis para los puestos, (anexo A) para que este fuera contestado por el trabajador/es más competente(s) de cada área de importancia, de esta forma se realizara un análisis de sus respuestas pudiendo establecer las habilidades y destrezas necesarias para los perfiles de los puestos.

Preguntas del cuestionario que se utilizó para el reconocimiento y registro de habilidades:

- 1.- ¿En qué área de trabajo desarrolla sus actividades?: Corte, Canteado y Lijado, Trazado, Barrenado, Lavado, Templado.
- 2.- Subraye si en su ambiente de trabajo se dan 1 o más de las siguientes condiciones en forma constante: Ruido, Exposición al sol y la lluvia, calor excesivo, iluminación deficiente, malos olores.
- 3.- Riesgos constantes a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas: Caídas, Golpes, Quemaduras, Cortaduras, Raspaduras.
- 4.- Subraye la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo: Sentado, De pie, Agachado, Caminando.
- 5.- Subraye los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas: Levantar y transportar objetos pesados, Caminar largas distancias, Atención visual prolongada.
- 6.- El nivel requerido de estudios formales para el desempeño del puesto es: Maestría, Especialización profesional, Licenciatura, Bachillerato o Carrera Técnica, Secundaria, Primaria.
- 7.- Para el desempeño de este puesto se requiere de una experiencia previa en puestos y/o áreas similares equivalente a: De 5 a 7 años, De 3 a 4 años, De 1 a 2 años, Menos de 1 año, No requiere experiencia.
- 8.- El tiempo mínimo que se requiere para dominar el puesto es: Mas de 12 meses, 6 a 12 meses, 3 a 5 meses, 1 a 2 meses, Menor de 1 mes, No requiere.
- 9.- ¿Cuáles son las habilidades, competencias y/o valores más importantes con los cuales cree que debe contar una persona para que se desarrolle de forma adecuada

en su área de trabajo (marque más de uno si es necesario): Calidad y mejora continua, Responsabilidad, Liderazgo, Honestidad, Perseverancia y Respeto.

Determinación de las competencias

Una vez ya establecidos los parámetros necesarios y visualizadas las necesidades de la fábrica procedimos a establecer en la Tabla 1 una serie de competencias para la propuesta.

COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LOS TRABAJADORES DE LA FABRICA DE SCH TEMPLADO

Tabla 1 Competencias establecidas para los postulantes.

| COMPETENCIAS CARDINALES | COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA | COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO |
|----------------------------------|--|--|
| Compromiso | Capacidad de planificación y orientación | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico |
| Ética y transparencia | Liderazgo | Disciplina personal y productividad |
| Integridad | Liderazgo para el cambio | Orientación a los resultados |
| Orientación al socio y confianza | Pensamiento analítico | Comunicación |
| Responsabilidad | Toma de decisiones | Innovación |
| | | Negociación |
| | | Colaboración |

Para proceder con la definición de las competencias cardinales y específicas son necesarios de contar con niveles de evaluación e identificar cuáles son las que se acoplan a nuestros objetivos planteados en la investigación. Por lo tanto, se trabajó con los siguientes niveles de evaluación que son propuestos por Martha Alles expuestos en la Tabla 2

Tabla 2 Niveles de evaluación

| Nivel A | Alto |
|---------|---|
| Nivel B | Bueno, por encima del estándar |
| Nivel C | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| Nivel D | Insatisfacción o grado mínimo de la competencia. |

Identificar las deficiencias actuales en el proceso de reclutamiento

Debido a que no se contaba con ninguna sistematización en el proceso de reclutamiento, en la aplicación de la gestión de recurso humano por competencias propiciara a que la empresa opte por las nuevas técnicas y métodos de

reclutamiento y selección de personal para que se brinde un mejor servicio, creando un mejor ambiente laboral y mayor productividad

Todo este proceso de reclutamiento inicia cuando:

La entidad solicitante pronuncia una solicitud de requerimiento de personal, todo esto es revisado por la gerencia de la entidad solicitante y ratificada por el gerente de talento humano quien establece los perfiles de puesto, luego de la aprobación de la solicitud de nuevos empleados se da una expectativa de los siguientes medios para reclutar personal a la organización: 1. Reclutamiento interno, 2. Reclutamiento externo, 3. Reclutamiento mixto.

Creación y aplicación de nuevas herramientas de evaluación para la entrevista previa a contratación

A continuación, en la Tabla 3 se muestra el formato propuesto para dar a conocer en distintas plataformas ya sean digitales o físicas una vacante dentro de la planta tomando como ejemplo hipotético la vacante de “cortador de cristal crudo”. Con este esquema la empresa de SCH Templado podrá contratar/recibir personal calificado de acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo evitando su rotación constante de personal.

Tabla 3., Formato de Propuesta de vacante

| PLANTA EXPERTA EN EL PROCESO DE PRODUCCION DE CRISTAL TEMPLADO |
|---|
| Requiere contratar el servicio: Cortador de cristal crudo Quienes serán responsables de las siguientes actividades: 1. Recepción de formatos de presupuestos preaprobados, 2. Corte y marcaje de cristal, 3. Carga de hojas de cristal de 2.60x3.60 mtrs, 4. Corroboración y análisis de medidas, 5. Manejo de objetos punzo cortantes Formación académica: Preparatoria terminada o carrera técnica Requisitos indispensables: 1. Manejo de herramientas de corte, 2. Conocimiento de procesos administrativos, 3. Manejo de equipo de seguridad personal, 4. Manejo de residuos punzo cortantes Competencias 1. Conocimiento y calidad en el trabajo técnico, 2. Disciplina personal y productividad, 3. Orientación a los resultados, 4. Pensamiento y habilidad analítica. Beneficios 1. Estabilidad laboral, 2. Salario competitivo, 3. Caja de ahorro, 4. Seguro medico |

Selección por competencias

A continuación, en la Figura 2., se presenta un diagrama de flujo donde establecemos el proceso de selección de talento humano desde que se presenta una vacante hasta que se logra cubrir la misma.

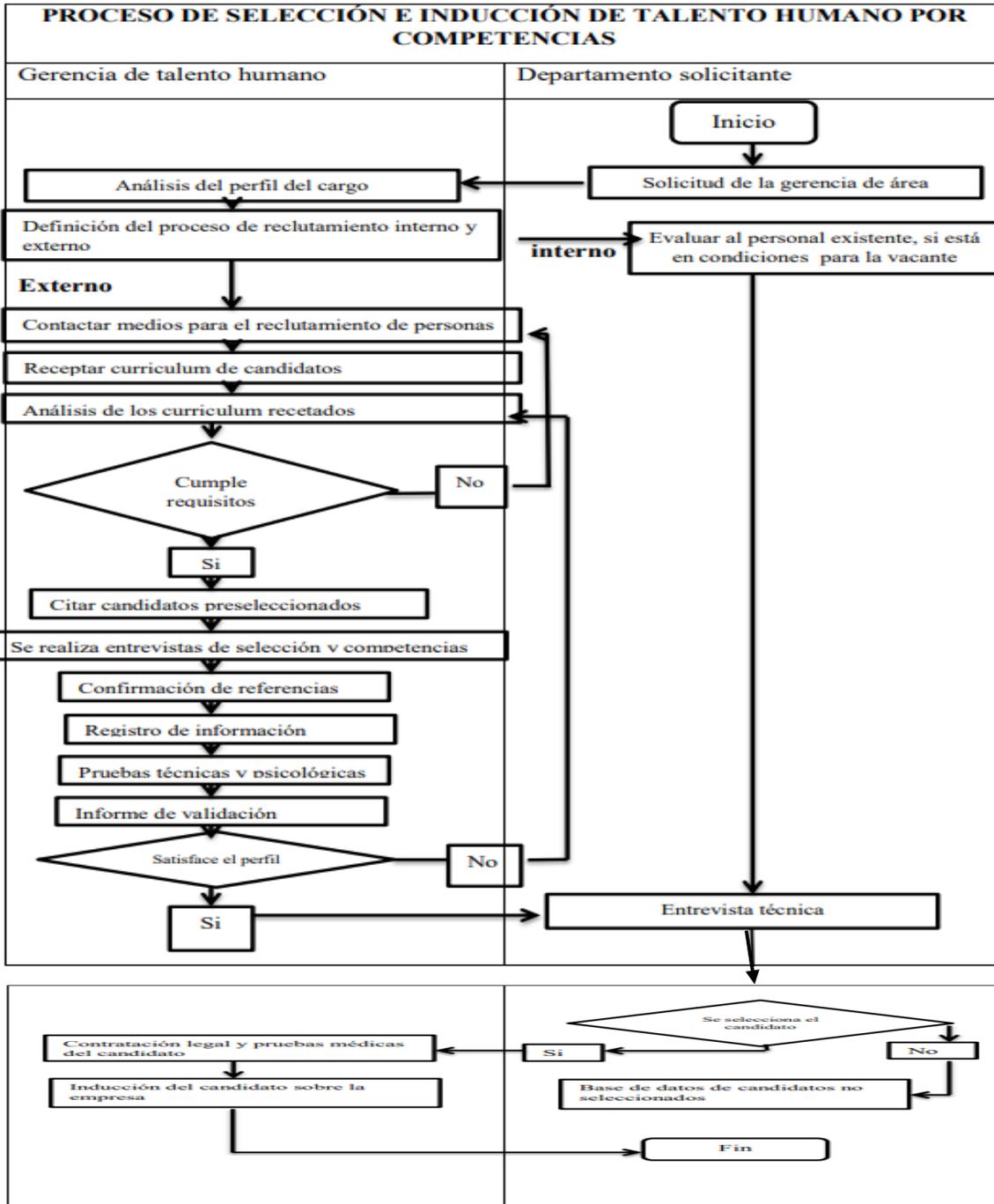


Figura 2., Proceso de Requerimiento por área y selección de personal por método de competencias.

En este esquema se visualiza el proceso de evaluación y selección de personal por competencias para SCH Templado.

RESULTADOS

De acuerdo con lo señalado en el tema de las deficiencias el proceso de reclutamiento empezamos con proponer las vacantes disponibles que fueron surgiendo durante los 2 últimos meses de aplicación del proyecto las cuales fueron en las áreas de corte de cristal crudo, Templado y área de barrenado proponiéndolas así en distintos medios de reclutamiento las cuales fueron:

1. Redes sociales,
2. Bolsas de trabajo,
3. Páginas web,
4. Anuncios publicitarios.

En este periodo se llegaron a presentar veintisiete personas de las cuales, donde nuestros porcentajes más significativos de éxito los obtuvimos en redes sociales (véase Figura 3) donde doce de ellas llegaron por una red social, siete por aplicaciones de bolsa de trabajo, dos por una página web y 6 por los anuncios publicitarios

- 12 redes sociales
- 7 bolsa de trabajo
- 2 páginas web
- 6 anuncios publicitarios



Figura 3 Porcentaje de éxito en

Medios de reclutamiento utilizados

Dentro de la división de las tres vacantes solicitadas se presentó que fueron quince para el puesto de corte de cristal, siete para el área de barrenado y por ultimo cinco para el área de templado donde los resultados una vez hechas las evaluaciones para el área de barrenado y comparando los resultados entre los mismos como se presenta en la Figura 3 logramos observar que únicamente fueron significativos dos postulantes (véase Figura 4) donde se seleccionó por obvias razones al que contaba con mayor porcentaje de éxito en la evaluación

Tabla 0 Comparación de resultados entre candidatos al area de barrenado

| COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS O ASPIRANTES AREA DE BARRENADO | | | | | | | |
|---|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| Campos evaluados | Q | R | S | T | U | V | W |
| Estudios | | | X | X | | X | |
| Experiencia requerida | X | | X | X | X | | |
| Conocimientos especiales | X | | X | | | | |
| Idiomas requeridos | X | X | X | X | X | X | X |
| Competencias requeridas | | X | X | | | X | |
| Características personales requeridas | X | | X | X | | | |
| Otros factores importantes del cargo | | | X | X | | | |
| Porcentaje de aprobación | 57% | 28% | 100% | 71% | 28% | 42% | 14% |

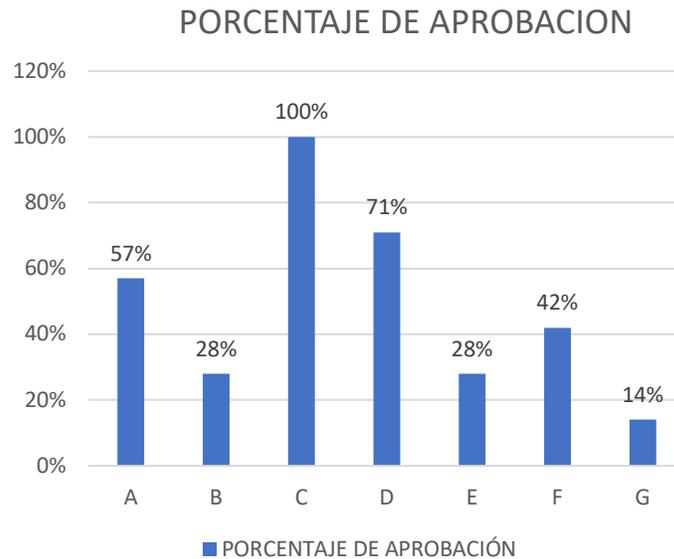


Figura 4. Porcentaje de aprobación por candidato (área de barrenado)

Los resultados para el área de templado fueron un tanto diferentes debido a que dos postulantes, aunque obtuvieron la misma calificación como se presenta en la Figura 5 Se tuvo que escoger al postulante con más potencial para un desarrollo futuro del área y para evitar costos de capacitación extra y como se logra ver en la comparativa de ambos solicitantes en la Tabla 5 se contrató al que contaba con más experiencia en el área de la vacante propuesta.

Tabla 5. Comparación de resultados entre candidatos al área de templado

| COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS O ASPIRANTES AREA DE TEMPLADO | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Campos evaluados | X | Y | Z | AA | AB |
| Estudios | X | X | X | X | X |
| Experiencia requerida | | | | X | |
| Conocimientos especiales | | X | | | X |
| Idiomas requeridos | | | X | X | X |
| Competencias requeridas | X | X | X | | |
| Características personales requeridas | | | X | X | |
| Otros factores importantes del cargo | X | | X | X | X |
| Porcentaje de aprobación | 42% | 42% | 71% | 71% | 57% |

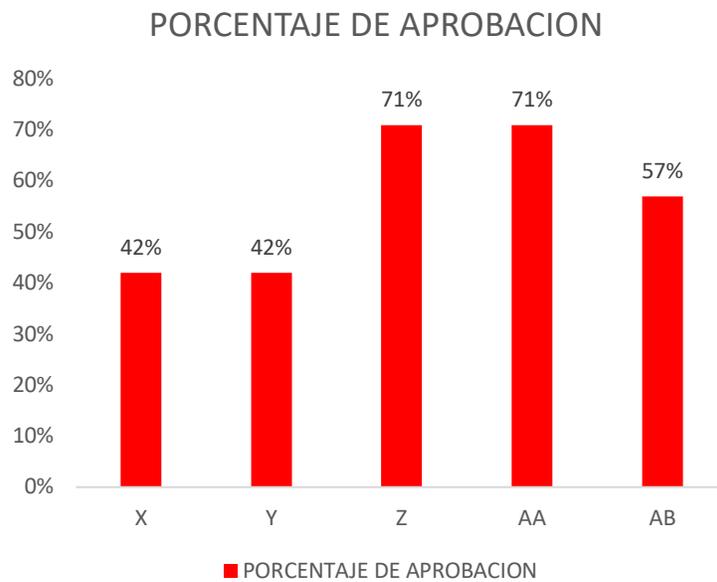


Figura 5 Porcentaje de aprobación por candidato (área de templado)

Para el área de corte, aunque se presentaron más postulantes únicamente un postulante dio la aprobación mínima para el puesto como se logra ver en la Figura 6. y como se logra apreciar en la Tabla 6 la mayoría de los solicitantes no logro tener más de 4 competencias necesarias.

Tabla 6. Comparación de resultados entre candidatos al área de corte

| 5COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS O ASPIRANTES AREA DE CORTE: | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Campos evaluados | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
| Estudios | X | | | X | | | | | | X | | | | | |
| Experiencia requerida | | X | | | | X | X | | | | X | | | X | |
| Conocimientos especiales | | X | X | X | | | | X | | | | | X | | |
| Idiomas requeridos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Competencias requeridas | X | | | X | | | X | | | X | X | | | | |
| Características personales requeridas | | X | | | X | | | | X | | X | | X | X | X |
| Otros factores importantes del cargo | X | | | | | X | | | X | | X | X | X | | |
| Porcentaje de aprobación | 57 % | 57 % | 28 % | 57 % | 28 % | 42 % | 42 % | 28 % | 42 % | 42 % | 71 % | 28 % | 57 % | 42 % | 28 % |

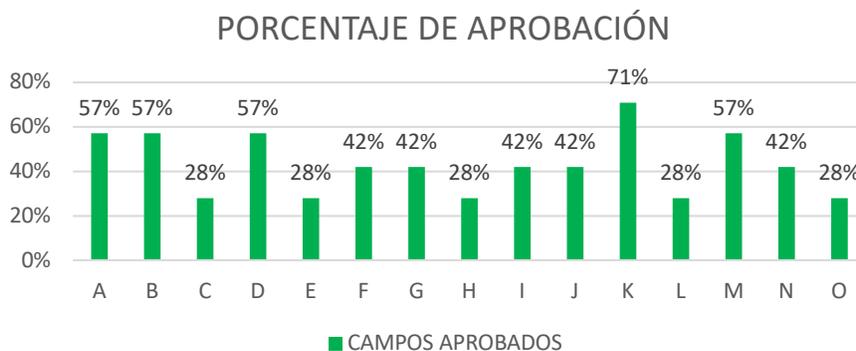


Figura6. Porcentaje de aprobación por candidato (área de corte)

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Debido a nuestro principal diagnóstico del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa de SCH Templado mediante análisis, observación y la encuesta realizada a todos los trabajadores de la planta se verifico que no se contaba con una sistematización adecuada por lo que se propuso el modelo de contratación por competencias siendo este la base de toda la investigación.

La guía de preguntas que deben ser aplicadas en el proceso de selección, evaluación y contratación del personal para la empresa.

Con este trabajo se espera que con el paso de los meses se aplique el modelo de contratación por competencias concluye lo siguiente:

Al establecer los medios para la difusión de las convocatorias, se debe tener en cuenta cuál es nuestro público objetivo para utilizar los más adecuados.

Las mejoras implementadas en el proceso de reclutamiento y selección originaron un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa por la disminución del tiempo del proceso y por la incorporación de profesionales especializados para los proyectos de cada área.

En la elaboración del perfil del candidato es fundamental realizar el levantamiento de información cada vez que se inicia un proceso de selección con la finalidad de tener claras las características de lo que se busca y el entorno donde trabajarán debido a que los requisitos específicos pueden variar. Es importante la retroalimentación del área solicitante del puesto en esta etapa.

REFERENCIAS

- Alle, M. A. (2007). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Bogora, Colombia: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE LAS TUTORÍAS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN EN EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO / INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ

NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO¹, KARLA GABRIELA PERALTA MADRIGAL², ELSA ELENA CORONA MAYORAL³

RESUMEN

El programa educativo de Ingeniería en Sistemas Computacionales que opera en el Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Veracruz, se sustenta en la dimensión académica del Modelo Educativo para el Siglo XXI, con enfoque en competencias profesionales, lo que permite al proceso enseñanza-aprendizaje operar con estrategias activas y centradas en la solución de problemas, por lo que dicho proceso cuenta con el acompañamiento denominado TUTORIA. El objetivo del presente trabajo de investigación tiene como pilar fundamental el análisis de la situación que vive el programa de tutorías de acuerdo a la productividad en el control y seguimiento, para conocer si hay evidencia del impacto de dicho programa que nos permita tomar decisiones informadas con las que se puedan implementar estrategias de mejoras y apoyo para asegurar se lleguen a los objetivos en la formación integral de los estudiantes, logrando así su éxito académico.

Palabras Clave: Tutorías, Productividad, Programa de tutorías, Análisis de las tutorías

ABSTRACT

The educational program of Engineering in Computer Systems that operates in the Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Veracruz, is based on the academic dimension of the Educational Model for the 21st Century, with a focus on professional competencies, which allows the teaching-learning

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. noemi.tp@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. Karla.pm@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. elsa.cm@veracruz.tecnm.mx

process to operate with active strategies and focused on problem solving, so this process has the accompaniment called TUTORIA. The objective of this research work has as a fundamental pillar the analysis of the situation experienced by the tutoring program according to productivity in control and monitoring, to know if there is evidence of the impact of said program that allows us to make informed decisions with which improvement and support strategies can be implemented to ensure that the objectives in the integral training of students are reached, thus achieving their academic success.

Keywords: Tutoring, Productivity, Tutoring Program, Tutoring Analysis

INTRODUCCIÓN

La tutoría en el Tecnológico Nacional de México, es considerada como:

El proceso de acompañamiento grupal o individual que un tutor le brinda al estudiante durante su estancia en el Instituto, con el propósito de contribuir a su formación integral e incidir en las metas institucionales relacionadas con la calidad educativa; elevar los índices de eficiencia terminal, bajar los índices de reprobación y deserción. (Manual de lineamientos Académico-Administrativos del TECNM, 2015, pp 92).

Para esta investigación se toma como base cinco períodos escolares para su análisis del comportamiento del proceso de tutoría en sus diferentes partes: población, preparación docente, evaluación de la tutoría, evaluación del programa, canalizaciones y porcentaje de acreditación que brinda en el programa educativo de ingeniería en sistemas computacionales del Instituto Tecnológico de Veracruz (ITVER).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las instituciones de educación superior en México con el paso de los años se han visto en la necesidad de realizar cambios en su atención a los estudiantes, de acuerdo con

Los sistemas de educación superior a causa de la internacionalización sufren hoy en día una sacudida debido a las nuevas tecnologías de información y

comunicación ya que han permitido contar con acceso a ella desde cualquier punto de la tierra, aun en las zonas marginadas, el impacto que se ha sufrido por el uso de estas tecnologías está contribuyendo a la globalización de la educación rompiendo fronteras y permitiendo realizar cambios en las modalidades de educación en red, al generar la educación virtual, auto aprendizaje, nuevas prácticas docentes y a una educación no presencial. La educación superior en México no se sustrae a estos principios de integración mundial, por el contrario busca de una manera urgente integrarse a los procesos, efectuando acciones en un contexto general, pero sin una integración a los procedimientos educativos completos, desarticulando las actividades y teniendo como resultado avances significativos que después se intentan integrar a los procesos latinoamericanos, forzando a cumplir preceptos que establece el proceso de ALCUE y armonizados por el TUNING. (Aguirre y Hernández & Tenorio Prieto, 2008)

En el escenario actual de la educación superior en México, esto nos exige redefinir los procesos de formación que faciliten la transición del estudiante universitario, que hoy en día, en la mayoría de los casos es quien es el protagonista y responsable de realizar un aprendizaje autónomo, es por ello que debemos de tener en cuenta de que los procesos de orientación y tutoría sean considerados como indicadores de calidad de las instituciones de educación superior. Por lo que en consecuencia impacta en las acciones de los actores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tal como lo son: los docentes, que además, tendrán que añadir a sus funciones tradicionales la función de acompañantes y guías para los estudiantes y contribuir en su formación, dicha función es conocida como la tutoría.

En este contexto la (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2001) define la tutoría como: “El proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes, que se concreta mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo reducido de alumnos, por su parte de académicos competentes y formados para esta función, apoyándose conceptualmente en las teorías del aprendizaje más que en las de la enseñanza”

(p. 23). Se puede decir que en México esta definición tuvo gran aceptación por las instituciones de educación superior, tanto que es tomada como oficial.

Otra aportación de este concepto de tutoría de acuerdo a (De la Cruz Flores, Chehaybar y Kury, & Abreu, 2011) “es la relación entre dos individuos, uno con alto nivel de pericia en un particular setting o área práctica y otro con menor habilidad y conocimientos en la comunidad, profesión u organización”. A partir de este concepto podemos identificar de la importancia que debe tener la acción tutorial en el estudiante durante su formación.

En estos tiempos las universidades han dado evidencia de que los estudiantes requieren una orientación diferenciada de acuerdo a cada momento en el que se encuentran en sus estudios, así como también a sus propias circunstancias personales, para dar respuesta a las necesidades, permitiendo concretar los planes tutoriales que cada centro de educación superior debe articular y desarrollar en la práctica docente. Por lo que en este escenario, el profesorado debe afrontar la diversidad del estudiante universitario, acompañarle en sus procesos de aprendizaje y facilitarle un desarrollo integral que los prepare para la vida. Es por ello que las instituciones de educación superior deben brindar un sistema de tutoría adecuado para el estudiante y que le brinde un proceso de acompañamiento que le permita obtener y tomar decisiones. En definitiva, podemos decir que la tutoría universitaria se entiende como una acción de intervención por parte de los profesores para la formación y seguimiento académico de los estudiantes, siendo esta una actividad docente.

Por otro lado y de acuerdo a la mejora continua que se presenta en la educación superior en México, tanto particulares como públicas, como ejemplo de ello la internacionalización de los programas académicos en las diferentes instituciones de educación superior, existen instituciones que realizan la evaluación a estos programas, tal es el caso de Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior A. C. (CIEES). quien define a la tutoría como: “es un servicio que consiste primordialmente en apoyar a los estudiantes en aspectos de índole personal que afectan directamente en su desempeño escolar”.(Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, 2022).

A pesar de estas consideraciones, la educación superior tecnológica en México y en particular el Tecnológico Nacional de México, define en su lineamiento para la operación del programa institucional de tutorías, el concepto de la tutoría como:

El proceso de acompañamiento grupal o individual que un tutor le brinda al estudiante durante su estancia en el Instituto, con el propósito de contribuir a su formación integral e incidir en las metas institucionales relacionadas con la calidad educativa; elevar los índices de eficiencia terminal, bajar los índices de reprobación y deserción” de acuerdo al (Manual de lineamientos Académico-Administrativos del TECNM, 2015 p.92)

Este concepto es tomado en todas las instituciones pertenecientes al Tecnológico Nacional de México. Esta concepción también se encuentra fundamentada en el Modelo Educativo para el Siglo XXI (2012), pues el programa de tutorías, lo considera como: “una guía para desarrollar la actividad tutorial desde una perspectiva sistémica que incorpora tres niveles: institucional, programa educativo e interacción entre la persona tutora y la persona tutorada en lo denominado acción tutorial”. En este sentido el programa de tutorías contribuye a la formación integral del estudiante. ¿Pero quién es la persona que ejerce la tutoría dentro del Tecnológico Nacional de México/Campus Instituto Tecnológico de Veracruz.

Según el (PT-TecNM, 2022) indica que la persona tutora:

Es una persona que realiza funciones docentes con interés, compromiso y disposición de participar en el Programa Institucional de Tutoría (PIT), en corresponsabilidad con las instancias de apoyo a la acción tutorial del Instituto. (p. 17).

Por otra parte, también importante dentro de las tutorías es la persona tutorada, y de acuerdo al (PT-TecNM, 2022):

Es una persona matriculada a un programa educativo, activa y proactiva que se responsabiliza de identificar sus necesidades académicas, administrativas y personales y que se inserta en la acción tutorial con la finalidad de lograr su formación integral y la culminación de sus estudios (p.17).

Este acompañamiento que se realiza con la acción tutorial se puede brindar por la persona (s) en: Tutoría individual la cual es una modalidad donde se establece una

relación personal y directa de las personas tutoras con las personas tutoradas. Inicia con la atención de una situación problemática o del desarrollo del estudiantado, donde generalmente se abordan de manera central cuestiones académicas y elementos asociados al área personal, familiar, social o la tutoría grupal, “que es la modalidad de acompañamiento en grupo de estudiantes donde se abordan contenidos académicos, problemáticas grupales y la formación en temas particulares.” (PT-TecNM,2022, p.25).

Por otro lado el acompañamiento por el lugar puede brindarse en modalidad presencial, virtual o mixta, para lo cual se detalla de acuerdo al programa de tutorías del TecNM (2022) del siguiente modo:

La modalidad presencial.- Aquí se da una interacción física para el proceso enseñanza-aprendizaje, en este acompañamiento se realizan entrevistas y actividades mediante un horario establecido en las instalaciones del Instituto.

La modalidad virtual.- Aquí se da una interacción mediante el uso de la tecnología, en este acompañamiento se realizan entrevistas y actividades de manera asíncrona o síncrona, en cualquiera de las plataformas autorizadas por la institución, las cuales pueden ser Moodle o Teams.

La modalidad mixta.- Aquí es la combinación de las 2 antes mencionadas que en su mayoría es mediado por la tecnología y/o realizadas en la institución. De esta forma es como se da el acompañamiento de este proceso de tutorías.

PROBLEMÁTICA

El Tecnológico Nacional de México (TecNM) ha creado un programa de tutorías para ser implementado en cada una de las instituciones que forman parte de él y que se encuentran en todo lo ancho y largo del territorio mexicano, este programa se sustenta en la dimensión académica del Modelo Educativo para el Siglo XXI, su diseño está enfocado para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea constructivista, activo dual/alternativo y en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), lo que genera innovación de proceso y productos en un marco ético y moral. El proceso enseñanza-aprendizaje se opera

con estrategias activas y centradas en la solución de problemas y se busca fortalecer con el acompañamiento denominado TUTORÍA.

El programa de tutoría debe generar la información de tal modo que permita lograr la formación integral del estudiante, de manera que los resultados de su aplicación se vean reflejados en los indicadores de índice de reprobación, deserción, rezago y eficiencia terminal. Una de las características del Programa de Tutorías (PT) es que su instrumentación y aplicación está diseñado de acuerdo a las particularidades propias de cada Instituto Tecnológico, lo que nos permite contextualizarlo de acuerdo a las necesidades y experiencias propias de este caso de estudio. El PT del ITVER, es elaborado mediante la colaboración de todos los coordinadores de tutorías correspondientes a cada programa educativo en colaboración con la coordinación institucional de tutorías, con base en el Programa de Tutorías del TecNM vigente.

La Coordinación de Tutorías del departamento de sistemas y computación en el ITVER; al inicio de cada semestre realiza los ajustes en el diseño del programa institucional de tutorías correspondiente al período en curso, de acuerdo a las necesidades propias del departamento académico, y lleva a cabo el seguimiento y evaluación del mismo a través de la elaboración de un informe final que reporta al Coordinador Institucional de tutorías.

La jefatura del departamento académico organiza en grupos a los tutorados, así como también les realiza la asignación de los tutores, una vez ejecutado dicha acción, se transfiere a la coordinación las siguientes tareas:

- 1.- Enviar mediante un correo electrónico, a cada uno de los tutores, su oficio de asignación, su lista de tutorados a atender, el programa institucional de tutorías, los formatos de seguimiento y control, así como el Manual del Tutor y cuadernillo de trabajo del Tutorado.
- 2.- Diseña e imparte el Curso de Inducción de los estudiantes de primer semestre del programa educativo, en donde se les brinda la información sobre los diferentes lineamientos normativos, documentos académicos, convocatorias que se darán en el período escolar, el uso de las diferentes plataformas tecnológicas educativas que son utilizadas para el proceso

enseñanza-aprendizaje como lo es Moodle y Teams, el uso del Sistemas de Información Integral (SII) el cual es utilizado para la gestión académica del estudiante, las diferentes comunidades de apoyo, tal es el caso del Programa de Asesorías en lógica de programación (PALPROG), la Comunidad de Ingeniería en Sistemas (CIS), la Comunidad estudiantil de Programación Competitiva (CEPC), programa de Asesoría de Alumnos para Alumnos (PAPA's).

3.- Recolecta datos del tutorado haciendo uso de la Ficha de Identificación del Tutorado, con la finalidad de realizar el diagnóstico inicial de los estudiantes y contar con los datos que apoyen en la planeación y acompañamiento para prevenir situaciones de riesgo que influyan en el estudiante.

4.- Recibe durante el período en curso los reportes de las diferentes situaciones problemáticas que surgen conforme avanza el período, todo esto es recibido de forma verbal.

5.- Lleva a cabo la gestión de las canalizaciones de tutorados que se presenten durante la Acción tutorial de aquellos casos que rebasan las funciones del tutor y que requieran el apoyo de otras instancias, cabe mencionar que este proceso también se realiza de forma verbal.

Todo este proceso por la forma de su gestión en general la información que genera se encuentra de forma desfasada, por lo que cuando llega a las áreas correspondientes, pudiera ser ya no útil o necesaria; es decir que no se pueden obtener los resultados en tiempo y forma para poder aplicar acciones correctivas al programa académico de ingeniería en sistemas computacionales ya que no se tienen números estadísticos o identificadas las problemáticas en cuestión de los indicadores de deserción, índice de reprobación y eficiencia terminal, así como el rezago, la salud física y mental, entre otros y que den evidencia del impacto del programa en la constante formación integral del estudiante, así como ayudar, asesorar u orientar alguna situación de índole personal de los tutorados.

Por lo que se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿El programa de tutorías brinda el acompañamiento efectivo que necesita el tutorado durante su estancia en el instituto?
2. ¿El programa de tutorías genera los reportes relacionados en los niveles de atención institucional, programa educativo y acción tutorial que permita obtener información de manera oportuna?

OBJETIVO GENERAL.

Recopilar y analizar la información tutorial para conocer la situación actual del programa de tutorías relacionado con el programa educativo de ingeniería en sistemas computacionales del Instituto Tecnológico de Veracruz.

REALIDAD ESPECÍFICA DEL ANÁLISIS

La ubicación geográfica estratégica del ITVER favorece la captación de estudiantes tanto de la zona norte como de la sur del estado. La mayoría de la población estudiantil que se atiende se caracteriza por provenir de un bachillerato tecnológico lo que facilita su integración de una manera eficaz al programa educativo de Ingeniería en Sistemas Computacionales, el nivel económico de dicha población en promedio les permite cumplir con las condiciones de permanencia a lo largo de su trayectoria, así como la distribución geográfica de sus lugares de origen para trasladarse a la institución sin afectar su economía. El ITVER cuenta con 65 años de experiencia en educación tecnológica, tiene sus instalaciones en la Avenida Miguel Ángel de Quevedo # 2779, Colonia Formando Hogar, Veracruz, Ver., el departamento de sistemas y computación ocupa el espacio del edificio U. El programa de Ingeniería en Sistemas Computacionales se fundamenta en el **Modelo Educativo para el Siglo XXI: formación y desarrollo de competencias profesionales**, dicho modelo que propicia una sólida preparación científica, tecnológica y humanística que impulsa planes y programas de estudio innovadores, asumiendo proyectos de investigación aplicados en ciencia y tecnología y la divulgación de los conocimientos y experiencias generadas en las actividades que se llevan a cabo.

Por lo cual “el Modelo Educativo para el Siglo XXI: *Formación y desarrollo de competencias profesionales*”, se sustenta en las tres dimensiones esenciales del proceso educativo: **La Dimensión Filosófica:** que se centra en la reflexión trascendental del hombre, la realidad, el conocimiento y la educación como componentes que permiten al ser humano en su etapa de formación académica identificarse como persona, ciudadano y profesional capaz de participar, con actitud ética, en la construcción de una sociedad democrática, equitativa justa. **La Dimensión Académica:** que asume los referentes teóricos de la construcción del conocimiento, del aprendizaje significativo y colaborativo, de la mediación y la evaluación efectiva y de la práctica de las habilidades adquiridas, que se inscriben en dos perspectivas psicopedagógicas: sociocultural y estructuralista. **La Dimensión Organizacional:** que tiene como conectores esenciales la visión y la misión del sistema, y en cuyo campo, la gestión por procesos y la administración educativa despliegan una perspectiva de excelencia sustentada en el alto desempeño y en el liderazgo transformacional.

Este modelo es un referente estratégico para impulsar y orientar todas las acciones educativas realizadas dentro y fuera de la institución durante el proceso de formación, cuyo fin esencial es la formación integral del estudiante.

El programa académico de Ingeniería en Sistemas Computacionales con clave ISIC-2010-224 fue creado de manera inicial en septiembre de 1979 y se ha mantenido vigente hasta la fecha, el cual ha evolucionado a lo largo de sus 43 años de creación con diferentes planes de estudio que han sido diseñados y desarrollados para atender las necesidades tecnológicas actuales del entorno laboral de los diferentes sectores estratégicos del país. El estudiante deberá aprobar un total de 260 créditos correspondientes a las asignaturas y actividades académicas del plan de estudios, el cual contribuye y fortalece el logro del perfil de egreso. Los créditos se distribuyen de la siguiente manera:

| | |
|--|----------|
| Total de créditos de la estructura genérica del programa educativo.. | 210 |
| Total de créditos de la especialidad..... | 25 |
| Total de créditos de residencias profesionales..... | 10 |
| Total de créditos del servicio social | 10 |
| Total de créditos de actividades complementarias | 5 |

Dentro de los créditos de actividades complementarias que puede realizar el estudiante son: actividades de investigación y desarrollo tecnológico, actividades académicas, actividades extracurriculares y **tutorías** entre otras. Es importante mencionar que el programa educativo si tiene implementado el programa de tutorias como apoyo al estudiante y para que este se desarrolle se toman en consideración los siguientes instrumentos : el modelo educativo, el programa de tutorías, los lineamientos para la operación del programa de tutorías y los programas de acción tutorial I y II.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico y diseño de la investigación

Este trabajo forma parte de una investigación más amplia, dirigida a conocer la apreciación, evaluación y satisfacción entre la comunidad (tutorados, tutores y administración) en relación a la operación y desarrollo de la tutoría en el programa académico del Ingeniería en sistemas Computacionales. En esta primera etapa se aborda el análisis situacional del programa de tutorías. El enfoque metodológico del estudio es mixto, con un diseño no experimental, descriptivo y longitudinal pues se analizarán datos de 5 períodos escolares, los cuales son: Enero-Junio 2021, Agosto-Diciembre 2021, Enero-Junio 2022, Agosto-Diciembre 2022 y Enero-Junio 2023.

Para este caso de estudio se considera que la matrícula del programa tiene una proporción equilibrada con los recursos disponibles, con respecto al personal docente, el departamento de sistemas y computación cuenta con una plantilla de 43 docentes, clasificados como se puede observar en la tabla 1 que se muestra a continuación.

Tabla 1: Plantilla de docentes del programa educativo

| | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|---------|-----------|-------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-------------|
| Docentes de tiempo completo | 31 | Hombres | 32 | Con Diplomado en formación tutorial | 11 | Porcentaje CON formación tutorial | 44.18% |
| Docentes de asignatura | 12 | Mujeres | 11 | Con cursos de tutorias | 8 | Porcentaje SIN formación tutorial | 55.82% |
| Total | 43 | | 43 | | 19 | | 100% |

Fuente: elaboración propia

Sin embargo en la actividad de la acción tutorial, **solo participan 19 docentes** en dicho programa de tutorías, lo que representa el 44.18 % en su participación. En relación a la capacitación en formación tutorial solo este porcentaje cuenta con ella, y el 55.82% no cuenta con la formación tutorial, por otro lado, es importante mencionar que el ITVER tiene herramientas tecnológicas para el uso del proceso enseñanza-aprendizaje, tal es el caso de TEAMS y Moodle lo que permite al tutor atender esta función en modalidad en línea bajo estas plataformas.

Estudiantes participantes: En este estudio participan 879 estudiantes, pertenecientes a tutorías I y II, que corresponden a los primeros 2 semestres del programa educativo, que se distribuyen tal y como se observa en la tabla 2, la edad de los estudiantes oscila entre los 18 y 20 años de edad. Así como también se puede observar la participación de los 19 tutores para atender a los 62 grupos de tutorías asignados en los respectivos períodos.

Tabla 2: Distribución de los tutorados por sexo, por período escolar y grupo

| Período | TUTORIAS I | | | TUTORIAS II | | | Población Total por período | Grupos asignados |
|--------------|------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-----------------------------|------------------|
| | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | | |
| Ene-Jun/21 | 43 | 9 | 52 | 81 | 22 | 103 | 155 | 16 |
| Ago-Dic/21 | 137 | 28 | 165 | 41 | 9 | 50 | 215 | 15 |
| Ene-Jun/22 | 22 | 2 | 24 | 118 | 22 | 140 | 164 | 11 |
| Ago-Dic/22 | 116 | 27 | 143 | 22 | 2 | 24 | 167 | 10 |
| Ene-Jun/23 | 28 | 10 | 38 | 112 | 28 | 140 | 178 | 10 |
| Total | 346 | 76 | 422 | 374 | 83 | 457 | 879 | 62 |

Fuente: Elaboración propia

Recolección de datos: técnicas e instrumentos. Para el efecto del estudio se analizaron diferentes instrumentos que son utilizados para la evaluación del programa de tutorías actualmente, los cuales se mencionan a continuación:

Evaluación del Tutorado al Tutor, la cual tiene la finalidad de evaluar el desempeño alcanzado por el tutor mostrado durante el desarrollo del curso de tutorías, así como la percepción que tienen los tutorados del programa. Esta se realiza mediante el uso de una rúbrica que evalúa 5 indicadores, la cual se puede observar en el anexo. Esta evaluación se realiza mediante un formulario con el programa de Forms, y se les proporciona mediante una la liga a los tutorados.

Evaluación del Tutor hacia el programa de tutorías, la cual tiene como finalidad evaluar el programa institucional de tutoría, así como la percepción de los tutores hacia el programa con el objetivo de evaluar el desempeño y las dificultades de la acción tutorial. Esta se realiza mediante el uso de un cuestionario como instrumento recolector de datos, que contiene 11 preguntas utilizando una escala de Likert del 1 al 5; donde 1: es siempre, 2: es casi siempre, 3: es a veces, 4: es casi nunca y 5: es nunca. Esta evaluación la realiza el tutor al final de cada período y se entrega a la coordinación.

Reporte semestral del Tutor, el cual tiene como finalidad reportar el número de tutorías grupales e individuales impartidas durante el período escolar, así como el estudiante canalizado y la cantidad de canalizaciones asignadas. Además se recoge las observaciones de forma general relacionadas con el programa de tutorías por cada tutor.

Relación de alumnos acreditados o no acreditados durante el período escolar en que se presenta la acción tutorial por cada tutor.

En relación a la evaluación del tutorado al tutor, los datos obtenidos del nivel de desempeño se presentan en la tabla 3, donde se aprecia los porcentajes obtenidos para cada indicador en los cinco períodos evaluados, para esta evaluación es utilizada una rúbrica que evalúa cinco indicadores, dicha rúbrica se puede observar en el anexo al final del documento.

Tabla 3: Evaluación del tutorado al tutor

| Indicador | Valor 5 | | | | | Valor 4 | | | | | Valor 3 | | | | | Valor 2 | | | | | Valor 1 | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|--------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Genera un clima de confianza que permite el logro de los propósitos de la tutoría | 56.45% | 72.41% | 82.15% | 72.03% | 89% | 22.60% | 14.94% | 7.14% | 12.72% | 7.34% | 14.51% | 9.20% | 0% | 9.32% | 1.83% | 1.61% | 2.30% | 0% | 0% | 0% | 4.83% | 1.15% | 10.71% | 5.93% | 1.83% |
| Calidad de la información proporcionada al tutorado | 56.45% | 63.22% | 71.43% | 68.65% | 79.82% | 20.97% | 25.29% | 17.86% | 16.95% | 15.59% | 11.30% | 8.04% | 0% | 5.93% | 2.75% | 6.45% | 2.30% | 0% | 3.39% | 0.92% | 4.83% | 1.15% | 10.71% | 5.08% | 0.92% |
| Disponibilidad y calidad en la atención tutorial | 54.84% | 63.22% | 71.43% | 67.80% | 75.23% | 16.13% | 18.40% | 7.14% | 13.56% | 14.68% | 16.13% | 13.79% | 7.14% | 9.32% | 7.34% | 4.83% | 3.44% | 3.58% | 3.39% | 0.92% | 8.07% | 1.15% | 10.71% | 5.93% | 1.83% |
| Planeación y preparación en los procesos de la tutoría. | 53.23% | 59.77% | 67.85% | 61.86% | 71.56% | 19.36% | 21.83% | 17.86% | 22.89% | 18.35% | 16.13% | 11.50% | 0% | 5.93% | 7.34% | 4.83% | 4.60% | 3.58% | 3.39% | 1.83% | 6.45% | 2.30% | 10.71% | 5.93% | 0.92% |
| Planeación y preparación en los contenidos técnicos-metodológicos de las tutorías. | 56.45% | 57.47% | 75% | 66.10% | 73.40% | 17.75% | 28.74% | 10.71% | 17.80% | 15.59% | 12.90% | 10.34% | 3.58% | 8.47% | 7.34% | 6.45% | 2.30% | 0% | 0.85% | 0.92% | 6.45% | 1.15% | 10.71% | 6.78% | 2.75% |

Nota: 1: Ene-Jun/21 2: Ago-Dic/21 3: Ene-Jun/22 4: Ago-Dic/22 5: Ene-Jun/23

Fuente: elaboración propia

También, se recogen 343 datos de tipo cualitativo que son comentarios realizados por los tutorados, se analizaron y mediante el uso del diagrama de afinidad y se logran clasificar en 15 categorías: (13%) Comentarios positivos, (9%) comunicación, (7%) responsabilidad, (8%) interacción, (7%) incumplimiento, (7%) invalidadas, (6%) por sus valores, (6%) empatía, (6%) dignidad humana, (5%) comentarios negativos, (5%) falta de experiencia, (4%) por su actitud, (3%) proceso de aprendizaje, (2%) inasistencia, (12%) sin comentarios.

En relación a los datos registrados de la evaluación del tutorado a los tutores que participaron tanto en tutorías I y tutorías II, se muestra en la tabla 4 la cantidad de tutores que participaron durante los períodos que se analizan. En el *período enero-junio 2021* de los 16 tutores asignados para atender a 155 tutorados, solo 59 tutorados realizaron la evaluación del tutor, lo que corresponde al 38.10%. En el *período agosto-diciembre 2021* de los 15 tutores asignados para atender a 215 tutorados, solo 82 realizaron la evaluación del tutor, lo que corresponde al 38.18%. En el *período enero-junio 2022* de los 11 tutores asignados para atender a 164 tutorados, solo 27 tutorados realizaron la evaluación del tutor, lo que corresponde al 16.48%. En el *período agosto-diciembre 2022* de los 10 tutores asignados para atender a 167 tutorados, solo 112 tutorados realizaron la evaluación del tutor, lo que corresponde al 67.13%. En el *período enero-junio 2023* de los 10 tutores asignados para atender a 178 tutorados, solo 102 tutorados realizaron la evaluación del tutor, lo que corresponde al 57.36%. En lo que respecta a los datos del porcentaje de tutorados que realizan la evaluación del tutor, se puede observar que NO se logra realizar dicha evaluación al 100% ya que de un total de 404 evaluaciones solo 382 evaluaciones fueron efectivas y se invalidaron 22 de ellas por omitir datos, evaluar a ellos mismos, entre otros, lo que representa el 43.45% de una población total de 879 tutorados.

Tabla 4: Distribución de la evaluación del tutorado al tutor por período

| No. | Tutor | ENE-JUN/21 | | | AGO-DIC/21 | | | ENE-JUN/22 | | | AGO-DIC/22 | | | ENE-JUN/23 | | |
|-----|---------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
| | | Asignados | Evaluaron | Porcentaje |
| 1 | TUTOR A | 0 | - | - | 13 | 8 | 61.60% | 13 | 8 | 61.60% | 18 | 14 | 77.86% | 25 | 16 | 64.06% |
| 2 | TUTOR B | 9 | 6 | 66.73% | 9 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 3 | TUTOR C | 9 | 3 | 33.37% | 9 | - | - | 0 | - | - | 18 | 9 | 50.05% | 18 | 12 | 66.73% |
| 4 | TUTOR D | 12 | 8 | 66.73% | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 18 | 18 | 100% |
| 5 | TUTOR E | 0 | - | - | 21 | 7 | 33.37% | 13 | - | - | 13 | - | - | 0 | - | - |
| 6 | TUTOR F | 14 | 2 | 14.30% | 21 | 5 | 23.83% | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 7 | TUTOR G | 12 | 2 | 16.68% | 20 | 13 | 65.07% | 20 | 2 | 10.01% | 18 | 12 | 66.73% | 19 | 12 | 63.22% |
| 8 | TUTOR H | 0 | - | - | 20 | 13 | 65.07% | 16 | 2 | 12.51% | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 9 | TUTOR I | 11 | 1 | 9.10% | 14 | 4 | 28.60% | 11 | 5 | 45.50% | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 10 | TUTOR J | 9 | 5 | 55.61% | 14 | 6 | 42.90% | 14 | - | - | 18 | 15 | 83.42% | 18 | 1 | 5.56% |
| 11 | TUTOR K | 8 | - | - | 8 | 1 | 12.51% | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 12 | TUTOR L | 9 | 6 | 66.73% | 7 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 13 | TUTOR M | 8 | 2 | 25.03% | 21 | 16 | 76.27% | 21 | 6 | 28.60% | 0 | - | - | 10 | 8 | 80.08% |
| 14 | TUTOR N | 9 | 2 | 22.24% | 0 | - | - | 13 | 1 | 7.70% | 17 | 11 | 64.77% | 16 | 2 | 12.51% |
| 15 | TUTOR Ñ | 8 | 3 | 37.54% | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 16 | TUTOR O | 7 | 1 | 14.30% | 21 | 5 | 23.83% | 12 | 1 | 8.34% | 18 | 16 | 88.96% | 18 | 17 | 95% |
| 17 | TUTOR P | 13 | 6 | 46.20% | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | - | - |
| 18 | TUTOR Q | 9 | 6 | 66.73% | 9 | 4 | 44.49% | 20 | 1 | 5.01% | 18 | 17 | 94.54% | 18 | 12 | 66.73% |
| 19 | TUTOR R | 8 | 6 | 75.08% | 8 | - | - | 11 | 1 | 9.10% | 29 | 18 | 62.13% | 18 | 4 | 22.24% |
| | Total | 155 | 99 | 38.10% | 215 | 82 | 38.18% | 164 | 27 | 16.48% | 167 | 112 | 67.13% | 178 | 102 | 57.38% |

Fuente: elaboración propia

En relación a la evaluación del tutor al programa de tutorías: por los grupos que se atendieron, se presentan datos obtenidos en la figura 1 para su revisión. Como principales hallazgos se mencionan a continuación los principales. El 97% de los tutores dice que siempre tiene toda la información necesaria sobre el programa de tutoría del plantel. El 87.09% menciona que siempre tiene todas las facilidades del departamento para ejercer el programa de tutorías. El 80% menciona que si no entiende algún problema de sus tutorados los canaliza a la instancia correspondiente fácilmente. El 70.96% menciona que tiene a la mano los instrumentos necesarios para identificar las necesidades de tutoría. El 46.77% menciona que la programación de las asignaturas en la carrera de sus tutorados les permite asistir a las actividades de apoyo y/o cursos de mejora programadas. El 83.88% menciona que tiene buena comunicación y relaciones interpersonales con sus tutorados. El 100% menciona que tiene buena comunicación con la coordinadora de tutoría. El 61.29% menciona que el tiempo que tiene para preparar sus actividades tutoriales es suficiente. El 56.45% menciona que el espacio donde lleva a cabo la actividad tutorial es agradable y posee todos los requerimientos necesarios. El 82.26% menciona que ha recibido la capacitación necesaria para ejercer la tutoría. El 77.42% menciona que en el plantel existe la actualización permanente en cuanto al programa de tutoría.

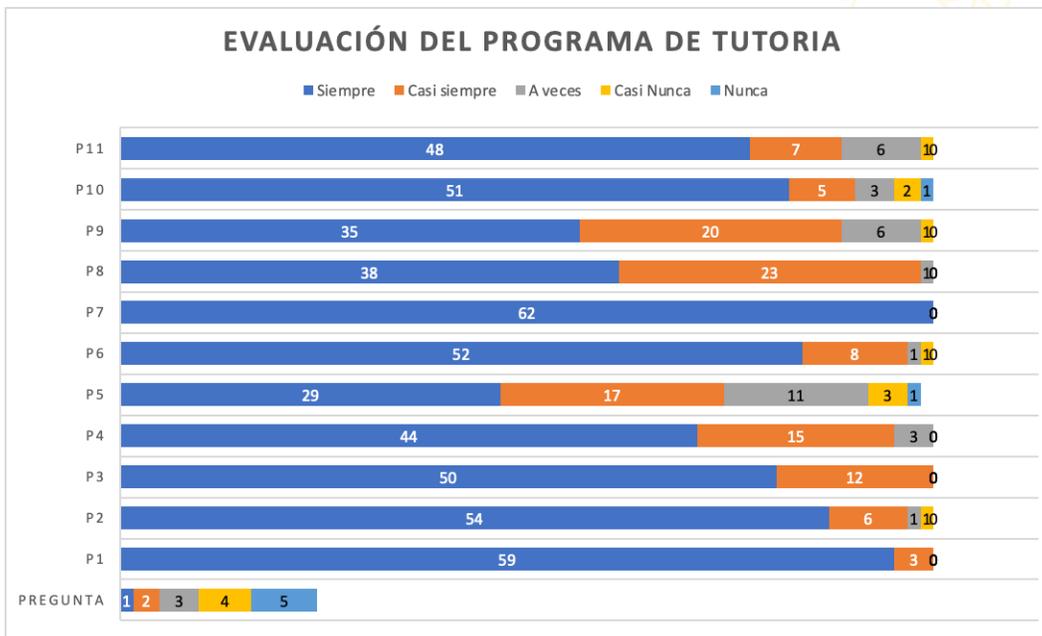


Figura 1: Evaluación del programa de tutorías.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los tutorados canalizados, acreditados y no acreditados: de las canalizaciones de los estudiantes a las diferentes áreas de apoyo se puede observar que si existen necesidades de atención y apoyo por parte de la coordinación institucional de tutorías, así como del departamento de desarrollo académico. Pero no existe evidencia del seguimiento a los casos canalizados por parte de la administración, de tal forma que se pueda tener un historial de los mismos. En la tabla 5 se presenta información en relación a los tutorados **no acreditados**, por lo que se observa que en promedio el porcentaje de estos es el 18.07% en el período ene-jun/21, en el período ago-dic/21 el porcentaje promedio fue de 31.30%, en el período ene-jun/22 el porcentaje promedio fue de 37.64%, en el período ago-dic/22 el porcentaje promedio fue de 8.12% y en el período ene-jun/23 el porcentaje promedio fue de 16.28%. Se considera que un factor que influyó en estos resultados fue la existencia de la tutoría en línea por los tiempos de la pandemia del COVID-19. Resultados que son soportados por los diferentes comentarios realizados por los tutorados en la evaluación del tutor.

Tabla 5: Distribución de la evaluación del tutorado al tutor por período

| Tutor | Ene-Jun/2021 | | | Ago-Dic/2021 | | | Ene-Jun/2022 | | | Ago-Dic/2022 | | | Ene-Jun/2023 | | |
|---------|--------------|------|--------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------------|----|--------|
| | Asignados | C | A | Asignados | C | A | Asignados | C | A | Asignados | C | A | Asignados | C | A |
| TUTOR A | 0 | 0% | 0% | 13 | 15.38% | 92.31% | 13 | 61.54% | 84.62% | 18 | 16.67% | 83% | 25 | 8% | 96% |
| TUTOR B | 9 | 100% | 100% | 9 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR C | 9 | 0% | 100% | 9 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 18 | 11.11% | 100% | 18 | 0% | 100% |
| TUTOR D | 13 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 18 | 0% | 88.89% |
| TUTOR E | 0 | 0% | 0% | 21 | 0% | 61.90% | 13 | 0% | 100% | 13 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR F | 14 | 0% | 100% | 21 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR G | 12 | 0% | 100% | 20 | 0% | 100% | 20 | 0% | 70% | 18 | 22.22% | 100% | 18 | 6% | 100% |
| TUTOR H | 0 | 0% | 0.00% | 20 | 85% | 80% | 16 | 94% | 81.25% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR I | 11 | 0% | 100% | 14 | 0% | 78.57% | 11 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR J | 9 | 0% | 100% | 14 | 0% | 100% | 14 | 0% | 71.43% | 18 | 0% | 94% | 18 | 0% | 0% |
| TUTOR K | 9 | 0% | 100% | 8 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR L | 9 | 0% | 77.86% | 7 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR M | 8 | 0% | 100% | 21 | 0% | 100% | 21 | 4.76% | 100% | 0 | 0% | 0% | 10 | 0% | 100% |
| TUTOR N | 9 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 13 | 38.46% | 69.23% | 17 | 6% | 94% | 16 | 6% | 100% |
| TUTOR O | 8 | 0% | 75.08% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR P | 7 | 0% | 85.80% | 20 | 0% | 55% | 12 | 0% | 66.67% | 18 | 0% | 100% | 18 | 0% | 77.78% |
| TUTOR Q | 13 | 0% | 100% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% |
| TUTOR R | 9 | 0% | 88.98% | 9 | 0% | 44.44% | 21 | 0% | 60% | 18 | 0% | 100% | 18 | 0% | 72.22% |
| TUTOR S | 8 | 0% | 100% | 8 | 0% | 100% | 11 | 0% | 100% | 29 | 0% | 96.55% | 18 | 0% | 0% |

Nota: La columna C, representa a los tutorados : canalizados y la columna A, representa a los tutorados: aprobados.

Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se puede apreciar que el programa de tutorías cuenta con una plantilla con formación tutorial lo que beneficia a este proceso, sin embargo existe una área de oportunidad para la capacitación permanente en el área de tutorías para el resto de la plantilla docente, dado que el Tecnológico Nacional de México tiene implementado en sus capacitaciones el diplomado de tutorías a nivel nacional, en términos generales el programa ha recibido una evaluación satisfactoria en el desempeño del tutor a pesar que existieron condiciones de pandemia, lo cual provocó que el proceso se atendiera de manera virtual, provocando la apatía, inseguridad, la falta de seguimiento de las actividades tutoriales, así como la poca interacción entre tutor y tutorados, entre otros factores. También es conveniente que se establezcan estrategias de control para evaluar las acciones relativas a las tutorías en su totalidad, así como establecer un mecanismo de control único en las evaluaciones que recopilan la información del tutorado para evitar el uso de diferentes plataformas, duplicidad, pérdida de datos y dispersión de la misma. Este ejercicio ha servido para identificar áreas de oportunidad para implementar mejoras en el proceso de tutorías en esta primera fase, observando que es importante la gestión administrativa del departamento académico, pues no

se tiene implementada una estrategia eficaz que permita la obtención de la información oportuna y veraz.

El departamento de desarrollo académico y la coordinación de tutorías del programa educativo deben proponer una serie de indicadores que permitan al tutor dar seguimiento al estatus del estudiante, sus logros y áreas de oportunidad para lograr la eficiencia terminal del programa educativo.

Por la parte del acompañamiento del tutor hacia el tutorado, este no brinda un acompañamiento efectivo, pues se manifiesta que sería conveniente tenerlo no solo los dos primeros semestres, sino durante toda su trayectoria escolar. Por lo que se propone diseñar de un sitio web que pueda contener la información completa del proceso de tutorías, para brindar la atención de forma complementaria con la ayuda de la tecnología, donde se pueda dar el seguimiento oportuno de los tutorados por parte del tutor durante toda su participación en el programa, además de las acciones formativas que se le puedan aportar durante toda su formación profesional, así como la generación de los diversos reportes que sean oportunos para una buena toma de decisiones relacionadas con el proceso de tutorías. Este es el inicio del camino hacia la mejora continua del programa de tutorías en particular del programa educativo de Ingeniería en Sistemas Computacionales implementado en el Instituto Tecnológico de Veracruz .

REFERENCIAS

- Aguirre y Hernandez, F., & Tenorio Prieto, N. C. (14 de Noviembre de 2008). El Espacio Educativo Común de Educación Superior, su fundamento y beneficios. Orizaba, Veracruz, México.
- American Psychological Association. (2020). Publication Manual of the American Psychological Association (7th ed). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2001). Programas institucionales de tutoria. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. México D.F.: ANUIES.

- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (1º de Mayo de 2022). Autoevaluación CIEES. de México, Ciudad de México, México.
- De la Cruz Flores, G., Chehaybar y Kury, E., & Abreu, L. (Enero/Marzo de 2011). Tutoría en Educación Superior: Una revisión analítica de la literatura. *Revista de la Educación Superior*, 40(157), 189-209.
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica. (2012). Modelo Educativo para el Siglo XXI, Formación y desarrollo de Competencias profesionales. (1ª ed., pp.17-19)
- González Palacios, A. (julio-septiembre,2016). Tutoría: una revisión conceptual, *Revista de Educación y Desarrollo*, (38), 57-68. <https://bit.ly/45CA56A>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Editorial Mc Graw Hill Education.
- Klug, M.A., Peralta, N.S. (2019). Tutorías universitarias, Percepciones de estudiantes y personal tutor sobre uso y funcionamiento. *Revista Electrónica Educare*, vol.23, núm.1.pp.319-341.
DOI:<https://doi.org/10.15359/ree.23-1.16>
- Muñoz Rocha. C. (2015). Metodología de la investigación. (1ª ed.) Oxford University Press.
- Ocegueda Mercado, C.G. (2007). Metodología de la investigación. (3ª ed.). Anaya Editores, S.A.
- Romo López, A. (2004). La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior. Colección Documentos. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. (2013). Manual del Tutor del SNIT.
- Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. (2013). Cuadernillo de trabajo de tutoría del estudiante del SNIT
- Tecnológico Nacional de México (2015) Manual de lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México, planes de estudio para la formación y desarrollo de competencias profesionales.

Tecnológico Nacional de México-Campus Veracruz. (2019) Programa de Desarrollo Institucional PDI 2019-2024. <https://bit.ly/3QPqTI9>

Tecnológico Nacional de México. (2022). Programa de Tutorías del Tecnológico Nacional de México.

ANEXO

Rúbrica para la evaluación del estudiante hacia el tutor

| EVALUACIÓN DEL ESTUDIANTE AL TUTOR | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| | Valor 5 | Valor 4 | Valor 3 | Valor 2 | Valor 1 |
| Calidad de la comunicación | | | | | |
| Se comunica adecuadamente y logra buenas relaciones con sus tutorados. | Genera confianza y buena comunicación con todo el grupo. Hace agradable la sesión de tutoría que provoca buena asistencia de los tutorados a las citas de tutoría. Hace atractivas las actividades de tutoría que los tutorados cumplen con sus tareas. Escucha con atención todo lo que se le solicita Se muestra empático con las consultas que se le hacen. | Genera confianza y buena comunicación con todo el grupo. Hace agradable la sesión de tutoría que provoca buena asistencia de los tutorados a las citas de tutoría. Hace atractivas las actividades de tutoría que los tutorados cumplen con sus tareas. Escucha con atención todo lo que se le solicita | Genera confianza y buena comunicación con todo el grupo. Hace agradable la sesión de tutoría que provoca buena asistencia de los tutorados a las citas de tutoría | Genera confianza y buena comunicación con todo el grupo. | Tiene buena comunicación con todo el grupo. |
| Cantidad y calidad de la información proporcionada | Le da importancia al programa y hace participe a todos en el grupo. Explica todo claramente en la sesión de tutoría y comenta en qué consiste el programa en cantidad adecuada y con calidad en la información proporcionada | Le da importancia al programa y hace participe a todos en el grupo. Explica todo claramente en la sesión de tutoría y comenta en qué consiste el programa. | Hace participe a todos en el grupo en la sesión de tutoría. Explica todo claramente en la sesión de tutoría y comenta en qué consiste el programa. | Explica todo claramente en la sesión de tutoría y comenta en qué consiste el programa. | Comenta en qué consiste el programa |
| Disponibilidad y calidad en la atención tutorial | Se le puede localizar en cualquier momento Entregó su horario y localización desde el inicio del semestre Atiende con amabilidad cada que se le necesita Canaliza adecuadamente a los tutorados siempre que tienen algún problema y que él no pueda resolver. Realiza su función tutorial con disponibilidad y calidad. | Se le puede localizar en cualquier momento Entregó su horario y localización desde el inicio del semestre Atiende con amabilidad cada que se le necesita Canaliza adecuadamente a los tutorados siempre que tienen algún problema y que él no pueda resolver. | Entregó su horario y localización desde el inicio del semestre Atiende con amabilidad cada que se le necesita Canaliza adecuadamente a los tutorados siempre que tienen algún problema y que él no pueda resolver. | Atiende con amabilidad cada que se le necesita Canaliza adecuadamente a los tutorados siempre que tienen algún problema y que él no pueda resolver. | Canaliza adecuadamente a los tutorados siempre que tienen algún problema y que él no pueda resolver. |
| Planeación y preparación en los procesos de la tutoría | Posee una carpeta de cada tutorado con los documentos necesarios Está bien enterado de los reglamentos del plantel para sugerir diferentes formas acordes a la situación académica planteada Lleva a cabo la planeación y la preparación de su tarea tutorial. | Posee una carpeta de cada tutorado con los documentos necesarios Está bien enterado de los reglamentos del plantel para sugerir diferentes formas acordes a la situación académica planteada | Posee una carpeta de cada tutorado con los documentos necesarios Está bien enterado de los reglamentos del plantel | Posee una carpeta de cada tutorado con los documentos necesarios | Posee una carpeta de cada tutorado |
| Planeación y preparación en los contenidos teórico-metodológicos de la tutoría | Muestra tener las herramientas necesarias para atenderme en el grupo y/o individualmente. Manifiesta conocer no solo de Tutoría, sino también de otros temas Cuando conversa. Planea y prepara los contenidos de la sesión de tutoría. | Muestra saber qué hacer cuando atiende en grupo o individual. Manifiesta conocer no solo de Tutoría, sino también de otros temas cuando conversa | Muestra saber qué hacer cuando atiende en grupo o individual. Manifiesta conocer no solo de Tutoría, sino también de otros temas | Muestra saber qué hacer cuando atiende en grupo o individual | Muestra saber qué hacer cuando atiende |

Nota: Aplicar este cuestionario al tutorado y entregar a la Coordinación de Tutoría por Departamento Académico.

PERSPECTIVA ACTUAL DE LAS NORMATIVAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN MÉXICO

ANABEL GALVÁN SARABIA¹, CARLOS CASTILLO SALAS², IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES³, RAÚL DE LA FUENTE IZAGUIRRE⁴

RESUMEN

Mediante el presente trabajo de análisis de la normatividad contable en México, se pretende presentar un panorama genérico sobre la situación que guarda el marco normativo vigente a la fecha. Además de señalar la importancia de su observancia durante el proceso contable de las transacciones económicas de las entidades y la trascendencia que tiene al integrar los estados financieros, base de la toma de decisiones por parte de los usuarios de la información financiera contenida en éstos. Por otra parte, es fundamental estar actualizados en materia de las Normas de Información Financiera (NIF), cuyo proceso de armonización con la normatividad internacional (NIIF) data desde el año 2001, año en que fue creado el organismo emisor de normatividad contable en México, el CINIF, consejo que se ha dado a la ardua tarea de actualizar las normas contables acorde a los cambios en el entorno económico nacional e internacional, tendiendo a lograr la convergencia con la norma internacional, dado que en la actualidad las empresas nacionales también desarrollan su actividad en ámbitos internacionales.

Palabras clave: Normas de Información Financiera, Información Financiera, CINIF.

ABSTRACT

Through this work of analysis of the accounting regulations in Mexico, it is intended to present a generic overview of the situation of the regulatory framework in force to date. In addition to pointing out the importance of its observance during the accounting process of the economic transactions of the entities and the importance it has when integrating the financial statements, the basis for decision-making by the

¹ Universidad Veracruzana

² Universidad Veracruzana

³ Universidad Veracruzana

⁴ Universidad Veracruzana

users of the financial information contained therein. On the other hand, it is essential to be updated on the Financial Reporting Standards (NIF), whose process of harmonization with international regulations (IFRS) dates back to 2001, the year in which the body issuing accounting regulations in Mexico was created. , the CINIF, a council that has been given the arduous task of updating accounting standards in accordance with changes in the national and international economic environment, tending to achieve convergence with the international standard, given that currently national companies also develop its activity in international arenas.

Keywords: Financial Reporting Standards, Financial Reporting, CINIF.

Antecedentes

Toda administración de una empresa o entidad económica, requiere de información financiera, ya que es la base para la adecuada toma de decisiones; misma que debe revestir ciertas características fundamentales para que ésta, se sustente adecuadamente en información relevante emanada de la contabilidad, integrada y presentada sobre bases confiables y criterios uniformes. Son los usuarios de la información financiera quienes la demandan para formular sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad; pudiendo evaluar el futuro de la misma y tomar decisiones de carácter económico.

Es una realidad que el desarrollo de la economía depende en gran medida de la adecuada toma de decisiones en las entidades económicas; decisiones como las de operación, financiamiento e inversión son sustentadas con información que de la contabilidad; situación que obliga a que a sea preparada con ciertos estandares de calidad, que aseguren su utilidad entre los usuarios generales de la misma. (Quevedo Ramirez, 2010)

Años atrás, las empresas utilizaban variados métodos contables e informes diferentes para reflejar transacciones similares; y algunos de esos métodos eran cuestionables. En 1930, siguiendo los pasos del desplome bursátil de 1929, la Bolsa de Valores de Nueva York buscó el asesoramiento del Instituto Americano de Contadores sobre las políticas que debería adoptar con respecto a los estados financieros de las empresas que cotizaban. Para ello, crea el Comité Especial sobre

la cooperación con la Bolsas de Valores de Nueva York; comité que propuso un conjunto de "cinco principios generales" de contabilidad que consideró tan generalmente aceptados que deberían ser respetados por todas las empresas que cotizaran en bolsa. Así es como nacen las normas contables.

La Información Financiera

Como se ha venido exponiendo párrafos atrás, una de las principales herramientas con las que cuentan los empresarios tomadores de decisiones dentro de las entidades; es la información financiera. De acuerdo al marco conceptual de las Normas de Información Financiera (CINIF, 2022) *“la información que emana de la contabilidad es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros.”*

La información financiera debe proporcionar al usuario información relativa a la situación financiera y resultados de operación de la entidad. En la medida que los usuarios cuenten de manera oportuna con información veraz y relevante que represente fielmente a la entidad económica, podrán decidir si se continúa reforzando las acciones vigentes; o si se redefine el rumbo a seguir, implementando estrategias de mantenimiento o de mejora; precisando de manera puntual las acciones específicas que deben poner en marcha.

Ahora bien, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan confiar en ella para efectos de toma de decisiones; y basar su toma de decisiones en ésta, desde hace varias décadas se ha emitido normatividad contable que pretende garantizar que la información financiera, en su manifestación fundamental, como lo son los estados financieros, sea obtenida mediante la observancia y aplicación consistente de criterios, reglas, principios o normas.

De ahí que el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF); como organismo responsable de emitir las Normas de Información Financiera en México, ha establecido como misión; *“Desarrollar y establecer normas de alta calidad para coadyuvar a que las entidades que operan en México preparen*

información financiera útil que sirva en la toma de decisiones para impulsar su desarrollo sostenible” (CINIF, 2022)

CINIF (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera)

En agosto de 2001, fue constituido por entidades líderes de los sectores público y privado, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C.; mejor conocido como **CINIF**, con el propósito de establecer procesos para el desarrollo de la normatividad contable en México, a efecto de normar la preparación de información financiera que satisfaga los requerimientos de los usuarios generales, dentro de estándares nacionales como internacionales. El CINIF como es aún conocido, cambio de denominación en marzo de 2011, al de **Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. A.C.**; Durante más de 30 años, la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. (IMCP) fue la encargada de emitir la normatividad contable en nuestro país, en boletines y circulares de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Fue a partir del 1 de junio de 2004 que la emisión de los principios de contabilidad; los famosos PCGA; deja de ser responsabilidad de la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., pasando esta gran responsabilidad al CINIF; a través del Centro de Investigación y Desarrollo (CID) el cual fue el núcleo o corazón del CINIF; siendo su objetivo el avanzar hacia la armonización de las normas de información financiera mexicanas en atención a los estándares internacionales.

México, a través del CINIF se da a la tarea de lograr la convergencia de nuestra normatividad contable con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); adaptando los tradicionales PCGA a efecto de lograr un marco normativo contable confiable acorde a las tendencias internacionales en la materia, permitiéndole que las entidades económicas hablaran el mismo lenguaje contable, esto producto de la globalización de los mercados. En este tenor, se han venido dando cambios importantes en la normatividad contable mexicana, desde la emisión en 2006 de las Normas de Información Financiera; esfuerzos que, hasta nuestros días, 2022; siguen siendo prioridad dentro de la Contaduría Pública, en la búsqueda

de la calidad, transparencia y objetividad de las normas sobre las cuales se preparará la información financiera.

El CINIF se avocó al análisis integral de los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, con el fin de armonizarlos con la norma internacional, identificando las diferencias principales y determinando el origen de éstas. Cabe aclarar que los PCGA continuaron vigentes en tanto no fuesen reemplazados y/o modificados por la nueva normatividad emitida por el CINIF.

IASB (International Accounting Standards Board)

A nivel Internacional la normatividad es emitida por el Consejo emisor de las Normas Internacionales de Contabilidad, en inglés, International Accounting Standards Board (IASB) y se denominan Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF'S (IFRS, International Financial Reporting Standards). El término NIIF incluye las Normas y las Interpretaciones CINIIF emitidas por el IASB y las Normas Internacionales de Contabilidad y las Interpretaciones SIC emitidas por el IASC, su predecesor. El IASB se estableció en 2001; habiendo estado precedido por el Consejo del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee; IASC, por sus siglas en inglés).

El IASB está comprometido a desarrollar, en el interés público, un grupo de estándares globales de contabilidad de alta calidad con el objetivo de generar información transparente y comparable en los Estados Financieros. *Además, el IASB coopera con los organismos nacionales de la contabilidad para alcanzar la convergencia en estándares de la contabilidad alrededor del mundo.*

Es pertinente referir la diferencia entre las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas de Internacionales de Información Financiera (NIIF). Podríamos tomar como referencia los Boletines y las NIF mexicanas para entender la diferencia. Los boletines mexicanos y las NIC fueron anteriores al proceso de globalización de la información financiera; las NIC cambiaron a NIIF y los boletines a NIF. El Consejo emisor de las Normas Internacionales de Contabilidad se estableció en 2001, en inglés, el International Accounting Standars Board, conocido como IASB; estuvo precedido por el Consejo del Comité de Normas Internacionales

de Contabilidad (International Accounting Standards Committee; IASC, por sus siglas en inglés).

Las Normas de Información Financiera

“El término de “Normas de Información Financiera” se refiere al conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera.” (CINIF, 2022)

Las NIF evolucionan continuamente por cambios en el entorno y surgen como respuesta a las necesidades de los usuarios de la información financiera contenida en los estados financieros y a las condiciones existentes. La globalización en el mundo de los negocios y los mercados de capital está propiciando que la normatividad contable alrededor del mundo se armonice, teniendo como principal objetivo la generación de información financiera comparable, transparente y de alta calidad, sobre el desempeño de las entidades económicas que sirva a los objetivos de los usuarios generales de dicha información. (CINIF, 2022)

Estructura de las NIF

Cuando se haga referencia genérica a las NIF, deberá entenderse que comprenden tanto las normas emitidas por el CINIF como los boletines emitidos por la CPC aún vigentes y que fueron transferidos al CINIF. Sin embargo, cuando se haga referencia específica a alguno de los documentos que integran las NIF, éstos deben llamarse por su nombre original, esto es Norma de Información Financiera o Boletín. Adicionalmente, se considera la aplicación supletoria de algunas NIIF en tanto no exista disposición normativa mexicana aplicable

Derivado de lo anterior, la estructura de las NIF es la siguiente:

- Las Normas de Información Financiera (NIF), las Interpretaciones a las NIF (INIF) y las Orientaciones a las NIF (ONIF); emitidas por el CINIF.
- Los boletines emitidos por la CPC, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por las nuevas NIF
- Las NIIF aplicables de manera supletoria.

Por otra parte, el (CINIF, 2022) emite Interpretaciones a las NIF (INIF); la que tienen por objeto: a) Aclarar o ampliar temas contemplados dentro de alguna NIF; y b) proporcionar guías sobre nuevos problemas detectados en la información financiera y que no están tratados específicamente en alguna NIF; o bien, sobre aquellos problemas sobre los que se hayan desarrollado tratamientos poco satisfactorios o contradictorios. Las INIF están sujetas a auscultación.

Eventualmente, el (CINIF, 2022) puede emitir Orientaciones, sobre asuntos emergentes que vayan surgiendo y que requieran de atención rápida; éstas, no son sometidas a auscultación y por tanto, no obligatorias. Los temas tratados en las ONIF usualmente tienen carácter permanente, por lo que se incluyen en el libro de las NIF.

Las NIF se agrupan en cinco series, tal como lo muestra el cuadro Núm. I (COCINA, 2008).

| Serie | Normatividad |
|-------|---|
| NIF A | Marco Conceptual |
| NIF B | Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto |
| NIF C | Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros |
| NIF D | Normas aplicables a problemas de determinación de resultados |
| NIF E | Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores. |

Cuadro I Series de NIF. Fuente: Cocina, J. y Barbosa, M. Síntesis y Comentarios de las NIF.

Adicionalmente el CINIF emite un documento llamado **Mejoras a las Normas de Información Financiera (Mejoras a las NIF)** cuyo objetivo es hacer cambios o precisiones a las NIF vigentes con la finalidad de establecer un planteamiento normativo más adecuado.

NIF vigentes

Serie A Marco Conceptual

La serie A “Marco Conceptual” vigente desde el 1 de enero de 2006; presenta un soporte teórico que sustente la práctica contable para guiar conceptualmente la emisión de la normatividad contable particular; equivale al Marco Conceptual de las NIIF; salvo la A-7, cuya correspondencia es la NIC 1. **Cabe destacar que ya ha sido aprobada la actualización del Marco Conceptual con entrada en vigor en enero de 2023; el cual queda recogido en una sola NIF, la nueva NIF A-1 se denomina Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera; en la**

cual quedan contenidas y actualizadas las 8 NIF de la serie A, aún vigentes hasta diciembre 2022. En el cuadro II que a continuación se detalla, se describe de manera sucinta los objetivos de cada una de las NIF de la serie A aún vigentes hasta 31 de diciembre 2022; así como la nueva NIF A-1. En la última columna se precisa para cada NIF presentada, con que precepto normativo internacional convergen.

| <i>Norma</i> | <i>Denominación</i> | <i>Objetivos</i> | <i>Convergencia NIF</i> |
|----------------|---|--|-------------------------|
| NIF A-1 | <i>Estructura de las Normas de Información Financiera (NIF)</i> | Definir la estructura y clasificación de las NIF. Establecer las bases generales sobre la que se desarrollan las NIF. | --- |
| NIF A-2 | <i>Postulados Básicos (PB)</i> | Definir los PB de contabilidad que habrán de regir el ambiente en el que debe operar el sistema de información contable (SIC). | MC |
| NIF A-3 | <i>Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros (EF)</i> | Definir y clasificar al usuario general. Identificar sus necesidades Precisar con base en ellas, los objetivos de los EF de las entidades. | MC |
| NIF A-4 | <i>Características cualitativas de los estados financieros</i> | Establecer las características cualitativas que debe reunir la información financiera (IF) contenida en los EF, para satisfacer las necesidades de los usuarios. | MC |
| NIF A-5 | <i>Elementos básicos de los estados financieros</i> | Definir los elementos y estructura de cada uno de los EF básicos. | MC |
| NIF A-6 | <i>Reconocimiento y valuación.</i> | Establecer los criterios generales para la valuación; tanto en el reconocimiento inicial como en el posterior de transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que han afectado económicamente a una entidad. | MC |
| NIF A-7 | <i>Presentación y revelación</i> | Establecer las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los EF. | NIC 1 |
| NIF A-8 | <i>Supletoriedad</i> | Establecer las bases para aplicar el concepto de supletoriedad a las NIF. | --- |
| NIF A-1 | <i>MARCO CONCEPTUAL DE LAS NORMAS DE INFORMACION FINANCIERA</i> | Definir y establecer el MC que da sustento racional a las NIF particulares y a la solución de los problemas que surgen en el reconocimiento contable de las transacciones y otros eventos que afectan económicamente a la entidad. | MC |

Cuadro II Serie A. Marco Conceptual (NIF 2022)

Fuente: Elaboración propia.

Como pudo observarse en el Cuadro II anteriormente presentado, el MC que entró en vigor en 2006, fecha de la transición de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) a Normas de Información Financiera, está compuesto por un

paquete de ocho (8) normas individuales, que en su conjunto integran el MC de las NIF. **Ahora la propuesta ya auscultada y aprobada con vigencia a partir de enero de 2023, consta de una sola NIF la A-1 denominada Marco Conceptual, misma que integra las 8 NIF individuales en una sola, compuesta de 10 capítulos**, como se visualiza en el Cuadro III Comparativo Marco Conceptual.

| <i>Anterior MC</i> | | <i>Nuevo MC</i> | |
|--------------------|---|-----------------|--|
| <i>NIF</i> | <i>Nombre</i> | <i>Capítulo</i> | <i>Nombre</i> |
| NIF A-1 | Estructura de las Normas de Información Financiera (NIF) | 10 | <i>Estructura de las Normas de Información Financiera</i> |
| NIF A-2 | Postulados Básicos (PB) | 20 | <i>Postulados Básicos</i> |
| NIF A-3 | Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros (EF) | 30 | <i>Objetivo de los estados financieros</i> |
| NIF A-4 | Características cualitativas de los estados financieros | 40 | <i>Características cualitativas de los estados financieros</i> |
| NIF A-5 | Elementos básicos de los estados financieros | 50 | <i>Elementos básicos de los estados financieros</i> |
| NIF A-6 | Reconocimiento y valuación. | 60 | <i>Reconocimiento</i> |
| | | 70 | <i>Valuación</i> |
| NIF A-7 | Presentación y revelación | 80 | <i>Presentación y revelación</i> |
| NIF A-8 | Supletoriedad | 90 | <i>Supletoriedad</i> |
| TODAS | Vigencia | 100 | <i>Vigencia</i> |

Cuadro III Comparativo Marco Conceptual

Fuente: NIF A-1 Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera (NIF 2022).

Serie B Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto

La Serie B de las normas de información financiera, llamada normas aplicables a los estados financieros en su conjunto, trata de NIF que pueden afectar a varios de los elementos de los estados financieros; a la fecha; en el marco del proyecto integral de conversión de PCGA a NIF, solo queda vigente a 2022 el Boletín B-14 Utilidad por Acción. Dígase de paso que actualmente se encuentra **publicado en la página web del CINIF el proyecto de la NIF B-14 Utilidad por acción, para su auscultación, estando abierto el proceso hasta el 29 de julio de 2022**, fecha en que concluye el periodo para emitir comentarios. Se espera el CINIF concluya el proceso de emisión de la NIF B-14 en tiempo para entrar en vigor en enero de 2023.

| Norma | Denominación | Objetivos | Convergencia NIC/NIIF |
|----------------|---|---|----------------------------------|
| NIF B-1 | <i>Cambios Contables y Correcciones de errores</i> | Establecer criterios que normen los cambios en NIF, los cambios en estimaciones contables y los errores en los EF; con enfoque retrospectivo o prospectivo. | NIC 8 |
| NIF B-2 | <i>Estado de Flujos de Efectivo</i> | Establecer las normas generales para la presentación, estructura y elaboración del estado de flujo de efectivo; así como para las revelaciones que lo complementan. | NIC 7 |
| NIF B-3 | <i>Estado de Resultado Integral</i> | Establecer las normas generales para la presentación y estructura del Estado de Resultado Integral; precisando los requerimientos mínimos de su contenido; y las normas de revelación. | NIC 1 |
| NIF B-4 | <i>Estado de Cambios en el Capital Contable</i> | Establecer las normas generales para la presentación y estructura del estado de Cambios en el Capital Contable, los requerimientos mínimos de su contenido y normas generales de revelación. | NIC 1 |
| NIF B-5 | <i>Información financiera por segmentos</i> | Establecer los criterios para identificar los segmentos operativos de una entidad que habrán de informar; las normas de revelación de la información financiera de dichos segmentos; además de implantar los requerimientos de revelación de información de la entidad en su conjunto. | NIIF 8 |
| NIF B-6 | <i>Estado de Situación Financiera</i> | Establecer las normas a observar para la presentación y estructura del Estado de Situación Financiera. Señalar los requerimientos mínimos de contenido y las normas generales de presentación y revelación. | NIC 1 |
| NIF B-7 | <i>Adquisiciones de Negocios</i> | Establecer las normas para el reconocimiento inicial a la fecha de adquisición de los activos netos que se obtienen en una adquisición de negocio; así como de la participación no controladora y de otras partidas que pueden surgir en la misma, tal como el crédito mercantil. Asimismo, establece las revelaciones necesarias cuando se efectúan las adquisiciones. | NIIF 3 |
| NIF B-8 | <i>Estados Financieros Consolidados o Combinados</i> | Establecer las normas para la elaboración y presentación de los estados financieros consolidados de una entidad controladora y sus subsidiarias; así para los estados financieros combinados. | NIIF 10 |
| NIF B-9 | <i>Información financiera a fechas intermedias</i> | Establecer las normas de reconocimiento para la elaboración de información financiera a fechas intermedias y el contenido de la misma; ya sea presentada en forma completa o condensada. | NIC 34 |

| | | | |
|--------------|--|--|---------|
| NIF B-10 | Efectos de la Inflación | Establecer las normas particulares para el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera de las entidades. | NIC 29 |
| NIF B-11 | Disposición de activos de larga duración y operaciones discontinuadas | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento de la disposición de activos de larga duración, así como de las operaciones discontinuadas. | NIIF 5 |
| NIF B-12 | Compensación de activos financieros y pasivos financieros | Establecer las normas de presentación y revelación de la compensación de activos financieros y pasivos financieros en el Estado de Situación Financiera de una entidad económica. | NIC 32 |
| NIF B-13 | Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros | Establecer el tratamiento contable a que deben sujetarse los hechos posteriores a la fecha de los estados financieros, indicando cuando deben reconocerse y cuando solo deben revelarse. | NIC 10 |
| Boletín B-14 | Utilidad por acción | Definir los elementos y metodología de cálculo para determinar la utilidad por acción, así como las reglas para su presentación y revelación en los estados financieros. | NIC 33 |
| NIF B-14 | Utilidad por acción | NUEVA NIF EN PROCESO DE AUSCULTACION | |
| NIF B-15 | Conversión de Monedas Extranjeras | Establecer las normas para el reconocimiento de las transacciones en moneda extranjera y de las operaciones extranjeras en los estados financieros de la entidad informante y la conversión de su información financiera a una moneda diferente a su moneda de registro o a su moneda funcional; además de precisar las normas de presentación y revelación. | NIC 21 |
| NIF B-16 | Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos | Establecer las normas generales para la elaboración y presentación de los estados financieros de las entidades con propósitos no lucrativos, así como las revelaciones que deben hacerse. | --- |
| NIF B-17 | Determinación del Valor Razonable | Establecer las normas para la determinación del valor razonable y su revelación. | NIIF 13 |

Cuadro III Serie B. Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto (NIF 2022)

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que el Boletín B-14, vigente desde enero de 1997, es el último boletín que forma parte de las NIF. A partir de enero de 2023 quedarán extintos todos los boletines de la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Recordemos que es ahora el CINIF el responsable de la emisión de la normatividad contable, no queriendo decir con ello que el IMCP se encuentra ajeno a estos procesos; la antes CPC se convierte en la Comisión de Normas de Información Financiera, conocida como la CONIF; comisión del instituto, NO NORMATIVA que se encarga de analizar y hacer propuestas para la mejora de

la normatividad contable; está conformada por un grupo de nivel nacional que tiene como misión “Ser vínculo bidireccional entre los asociados del IMCP y los organismos normativos de la información financiera, como lo es el Consejo Mexicano de Información Financiera (CINIF).

Por otra parte, es pertinente referir la diferencia entre las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas de Internacionales de Información Financiera (NIIF). Podríamos tomar como referencia los Boletines y las NIF mexicanas para entender la diferencia. Los boletines mexicanos y las NIC fueron anteriores al proceso de globalización de la información financiera; las NIC cambiaron a NIIF y los boletines a NIF.

Serie C Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros

Esta serie de normas de información financiera, llamada normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros, establece las normas de valuación presentación y revelación de los diversos rubros que integran los estados financieros.

| <i>Norma</i> | <i>Denominación</i> | <i>Objetivos</i> | <i>Convergencia NIIF</i> |
|---------------------|---|---|--|
| NIF C-1 | <i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i> | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación de las partidas que integran el rubro de efectivo y equivalentes de efectivo en el Estado de Posición Financiera de una entidad. | NIC 7 |
| NIF C-2 | <i>Inversión en instrumentos financieros</i> | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación relativas al reconocimiento contable de inversiones en la entidad en instrumentos financieros dentro del Estado de Posición Financiera y su efecto en resultados. | NIC 32 NIC 39 NIIF 7 NIIF 9 |
| NIF C-3 | <i>Cuentas por Cobrar</i> | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de las cuentas por cobrar comerciales y de otras cuentas por cobrar en los EF de una entidad. | NIC 32 NIIF 7 NIIF 9 |
| NIF C-4 | <i>Inventarios</i> | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los inventarios en el Estado de Posición Financiera de las entidades económicas. | NIC 2 |
| NIF C-5 | <i>Pagos anticipados y otros activos</i> | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación relativas al rubro de pagos anticipados y otros activos en el Balance General. | --- |
| NIF C-6 | <i>Propiedades, planta y equipo</i> | Establecer las normas particulares de valuación, presentación y revelación; generales y específicas referentes a las propiedades, planta y equipo (activo fijo). | NIC 16 |
| NIF C-7 | <i>Negocios conjuntos e</i> | Establecer normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y | NIC 28 |

| | | | |
|-----------|--|--|------------------|
| | <i>inversiones permanentes</i> | posterior de las inversiones en asociadas y negocios conjuntos, así como de sus otras inversiones permanentes. | |
| NIF C-8 | Activos intangibles | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los activos intangibles que se adquieren en forma individual o a través de una adquisición de negocios o que se generen de forma interna. | NIC 38 |
| NIF C-9 | Provisiones, contingencias y compromiso | Establecer normas para el reconocimiento contable de las provisiones dentro de los estados financieros de las entidades, así como las normas para revelar en los estados financieros los activos contingentes, los pasivos contingentes y los compromisos. | NIC 37 |
| NIF C-10 | Instrumentos Financieros Derivados y relaciones de cobertura | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los instrumentos financieros derivados (IFD) y de las relaciones de cobertura, en los estados financieros de una entidad económica. | NIIF 7 NIIF 9 |
| NIF C-11 | Capital contable | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación de las partidas que integran el capital contable en el estado de situación financiera de las entidades lucrativas. | NIC 1 NIC 32 |
| NIF C-12 | Instrumentos financieros con características de pasivo y de capital | Establecer las normas de reconocimiento inicial en los estados financieros de los instrumentos financieros con características de pasivo y capital; así como las revelaciones necesarias y enfatiza cuales son las características que debe cumplir un componente para ser catalogado como instrumento de capital. | NIC 32 |
| NIF C-13 | Partes relacionadas | Establecer las normas particulares de revelación aplicables a las operaciones con partes relacionadas. | NIC 24 |
| NIF C-14 | Transferencia y baja de activos financieros | Establecer normas relativas al reconocimiento contable de las transferencias y bajas de activos financieros (AF) distintos al efectivo y equivalentes de efectivo, tales como instrumentos financieros por cobrar (IFC) o instrumentos financieros negociables (IFN), así como la presentación en los estados financieros de dichas transferencias y las revelaciones relativas. | NIIF 7 NIIF 9 |
| NIF C-15 | Deterioro del Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición | Proporcionar criterios que permiten identificar un posible deterioro en el valor de los activos de larga duración tangibles e intangibles. Definir los relativos al cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro. Emitir las reglas de presentación y revelación de los activos cuyo valor se ha deteriorado, así como de operaciones discontinuadas. | NIC 36 |
| NIF – C16 | Deterioro de Instrumentos Financieros por cobrar | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación de las pérdidas por deterioro de todos los instrumentos financieros por cobrar. | NIIF 9 |
| NIF – C17 | Propiedades de Inversión | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación para el reconocimiento | NIC 40 |

| | | | |
|-----------------|---|--|--|
| | | de las propiedades de inversión en los estados financieros de una entidad. | |
| NIF C-18 | Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo | Establecer las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo. | IFRIC 1 NIC 16 |
| NIF C-19 | Instrumentos financieros por pagar | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de las cuentas por pagar, préstamos y otros pasivos financieros; en los estados financieros de una entidad económica. | NIIF 7 NIIF 9 NIC 32 NIC 39 |
| NIF C-20 | Instrumentos de financiamiento por cobrar | Establecer las normas para el reconocimiento contable de los instrumentos de financiamiento por cobrar en los estados financieros de una entidad que realiza actividades de financiamiento. | NIIF 7 NIIF 9 NIC 32 NIC 39 |
| NIF C-21 | Acuerdos con control conjunto | Establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior en los estados financieros de una entidad de sus participaciones en acuerdos con control conjunto. | NIIF 11 |
| NIF- C22 | Criptomonedas | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación para el reconocimiento en los estados financieros de una entidad, respecto de las criptomonedas. | NIC 2 NIC 38 |

Cuadro IV Serie C. Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros (NIF 2022)

Fuente: Elaboración propia.

Serie D Normas aplicables a problemas de determinación de resultados

Esta serie de normas de información financiera, llamada normas aplicables a problemas de determinación de resultados, contempla preceptos normativos de de valuación presentación y revelación de los diversos rubros que inciden en la determinación de los resultados de la entidad.

| Norma | Denominación | Objetivos | Convergencia NIIF |
|----------------|--|--|--------------------------|
| NIF D-1 | Ingresos por contratos con clientes | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación de los ingresos que surgen de contratos con clientes en los EF de una entidad. | NIIF 15 |
| NIF D-2 | Costos por contratos con clientes | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación de los costos que surgen de contratos con clientes en los EF de una entidad. | NIIF 15 |
| NIF D-3 | Beneficios a los empleados | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior en los estados financieros de una entidad de los beneficios a empleados que ésta otorga a sus empleados. | NIC 19 |
| NIF D-4 | Impuestos a la Utilidad | Establecer las normas para la valuación, presentación y revelación para el reconocimiento contable de los | NIC 12 |

| | | | |
|----------------|---|---|---------------|
| | | impuestos a la utilidad causado y diferido; devengados durante el periodo. | |
| NIF D-5 | Arrendamientos | Establecer las reglas de valuación, reconocimiento, presentación y revelación de información en los estados financieros de cada una de las 2 clases de arrendamientos. | NIC 17 |
| NIF D-6 | Capitalización del resultado final de financiamiento | Establecer las normas que deben observarse en la capitalización del Resultado Integral de Financiamiento (RIF) atribuible a ciertos activos, cuya adquisición requiere de un periodo prolongado antes de su uso intencional. | NIC 23 |
| NIF D-8 | Pagos basados en acciones | Establecer los criterios para el reconocimiento contable que debe seguir una entidad para reconocer el costo o gasto incurrido, ya sea en resultados o como partida capitalizable y el correspondiente efecto en el pasivo y capital, tratándose de transacciones, con pagos basados en acciones. | NIIF 2 |

Cuadro V Serie D. Normas aplicables a problemas de determinación de resultados. (NIF 2022)

Fuente: Elaboración propia.

Serie E Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores

Última serie de las NIF, identificada por la letra E y conocida como el grupo de normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores, contempla precisos preceptos normativos que atienden la creciente necesidad de atender situaciones que presentan industrias especializadas; como el caso de la agricultura y ganadería; y las entidades con propósitos no lucrativos; que revisten situaciones muy propias.

| Norma | Denominación | Objetivos | Convergencia NIIF |
|----------------|---|--|--------------------------|
| NIF E-1 | Actividades agropecuarias | Establecer el tratamiento contable de la transformación de activos biológicos en la administración de actividades agrícolas y ganaderas; así como su correspondiente presentación y revelación en los estados financieros. | NIC-41 |
| NIF E-2 | Donativos recibidos u otorgados por entidades con propósitos no lucrativos | Establecer las normas de reconocimiento de los donativos recibidos, así como de los otorgados por las entidades con propósitos no lucrativos. | --- |

Cuadro VI Serie E. Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores. (NIF 2016)

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La aplicación de las NIF es importante para saber en qué momento se debe realizar un registro contable derivado de los eventos ocurridos en la entidad, la valuación de las operaciones (Normas de valuación), cómo presentar la información dentro de los estados financieros (Normas de presentación) y la forma en la que se deberá revelar la información, de acuerdo con cada circunstancia (Normas de revelación).

Es importante considerar que el objetivo principal de los estados financieros, es generar información útil que cumpla con las necesidades de los usuarios, para lo cual, la información contable deberá cumplir con características cualitativas y cuantitativas, que permitan tomar decisiones a los directores, socios, dueños y demás usuarios de la información, por lo que se requiere del conocimiento y la aplicación eficiente de las NIF por parte de los encargados de elaborar la información financiera que se genere.

Se reconoce la ardua labor del CINIF para mantener actualizado el marco normativo contable, además de lograr la mayor convergencia con la normatividad internacional; lo cual garantiza la calidad de la información financiera.

REFERENCIAS

- CINIF. (26 de julio de 2022). *CINIF*. Obtenido de http://www.cinif.org.mx/nosotros_misionvision.php
- CINIF. (2022). *Normas de Información Financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- COCINA, J. y. (2008). *Síntesis y Comentarios de las NIF*. México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Quevedo Ramirez, C. J. (2010). *Normas de Información Financiera*. Ciudad de México: ISEF.
- CONIF (2021) Consideraciones para el cierre de estados financieros, de acuerdo con las Normas de Información Financiera mexicanas (NIF). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C .

CONIF (2022) Consideraciones para el cierre de, de acuerdo con las Normas de estados financieros Información Financiera mexicanas (NIF). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO EN EMPRESAS DEL ESTADO DE VERACRUZ

CARLA CASTÁN GUTIÉRREZ¹, PERFECTO GABRIEL TRUJILLO CASTRO², SONIA BÁEZ LAGUNES³

RESUMEN

Esta investigación pretende determinar el impacto generado por la implantación del modelo híbrido de trabajo en los resultados de la gestión de las organizaciones, mediante estudios de casos de empresas de diversos sectores en el estado de Veracruz.

Explicando los modelos de trabajo híbrido, desde sus orígenes con los conceptos de teletrabajo, algunas modalidades del trabajo a distancia, bajo el análisis de las variables de los beneficios que pueden lograrse tanto en las empresas como en sus trabajadores, siendo en este último rubro el objeto de estudio los factores que motivan a los trabajadores a mantener un modelo de trabajo híbrido, así también se abordará temas como el impacto legal y los cambios en las legislaciones derivadas de la pandemia del COVID-19, entre los cuales destacan la reforma a la Ley Federal del trabajo en México y la aparición de la Norma NOM 037 que serán las encargadas de regular los estados de derecho entre las empresas y sus trabajadores en esta modalidad.

Los resultados obtenidos en la investigación proporcionan el panorama actual de las nuevas consideraciones de las nuevas tendencias administrativas y sus impactos dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Teletrabajo, Híbrido, movilidad, flexibilidad.

ABSTRACT

This research aims to determine the impact generated by the implementation of the hybrid work model on the management results of organizations, through case studies of companies from various sectors in the state of Veracruz.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. carlacg@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. Perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

Explaining hybrid work models, from their origins with the concepts of teleworking, some modalities of remote work, under the analysis of the variables of the benefits that can be achieved both in companies and in their workers, the latter being the The factors that motivate workers to maintain a hybrid work model will be studied, and topics such as the legal impact and changes in legislation derived from the COVID-19 pandemic will also be addressed, among which the reform to the Federal Labor Law in Mexico and the appearance of Standard NOM 037, which will be responsible for regulating the rule of law between companies and their workers in this modality. The results obtained in the research provide the current panorama of the new considerations of new administrative trends and their impacts within organizations.

Keywords: Teleworking, Hybrid, mobility, flexibility.

INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la nueva normalidad, muchas empresas han incrementado el esquema de trabajo híbrido; lo que significa trabajar unos días desde casa y otros en la oficina. Otra variable de este concepto también puede ser que algunos puestos de trabajo se lleven a cabo de manera remota y otros más sean realizados con la misma normalidad en un área específica en las instalaciones de la empresa, esto es debido a que no todos los puestos de trabajo se pueden desarrollar bajo este esquema.

Sin embargo, de acuerdo con el termómetro laboral que realiza cada semana OCCMundial (2020), se menciona que el 69% de los mexicanos prefiere el esquema híbrido, mientras el 21% prefiere home office de tiempo completo y el otro 10% regresaría a oficinas. (p.1) lo anterior nos da la pauta para comprender que existe una creciente tendencia para adoptar este modelo de trabajo, debido a su flexibilidad y la libertad que da a los colaboradores.

Estay (2021) es muy puntual en explicar que el trabajo híbrido, consiste entonces en realizar una mezcla de trabajo que considere actividades que incluyan periodos de tiempo en lugares remotos y otros más donde se tenga que realizar actividades de manera presencial, para lo cual será indispensable hacer una correcta ejecución de la gestión del capital humano, los sistemas y las tecnologías de información y

todos los recursos combinados de la empresa, también se expresa la idea de que puede existir el caso en el que solo existan algunas gestiones dentro de la empresa que se puedan realizar de manera remota y otras más no, por ejemplo que exista un puesto que si cumpla con todas las características para poder operar desde cualquier punto, por la naturaleza de sus actividades y otros puestos dentro de la misma empresa que al igual que el anterior por la naturaleza de sus actividades tengan que mantenerse operando desde las instalaciones de la empresa, a este tipo de mezcla de gestión de capital humano también se le puede identificar como trabajo híbrido.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODO

Con lo expuesto en párrafos anteriores se da la pauta para comprender que existe una creciente tendencia para adoptar este modelo de trabajo, debido a su flexibilidad y la libertad que da a los colaboradores, misma razón por la cual con la adopción de él llega la necesidad de establecer pautas y lineamientos que permitan una operatividad segura y regulada para todas las partes involucradas en las relaciones laborales que emanan de él.

Es por ello que, a inicios del 2021, la Presidencia de la República publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto por el cual se reforma la normativa vigente en materia de trabajo. Y es así como, entró en vigencia la Ley Home Office.

La cual es solo una adición a la Ley Federal del Trabajo, es decir una incorporación, de esta forma, desde el 12 de enero de 2022, todas aquellas empresas que decidan implementar cualquiera de las modalidades de teletrabajo antes mencionadas tienen que hacerlo siguiendo lo que dicta dicha normativa y cumplir con los lineamientos y disposiciones que se estipulan en ella.

Esta ley incluye, una serie de obligaciones que tienen que cumplir jefes y trabajadores al establecerse esta modalidad laboral.

OBLIGACIONES PARA LA EMPRESA:

1. La empresa estará obligada a dotar al colaborador con el equipo necesario para poder realizar sus actividades.

2. La empresa deberá proporcionar de forma oportuna las actividades a realizar para que el colaborador pueda dar respuesta.
3. Proporcionar en tiempo y forma el pago de los salarios estipulados.
4. La empresa debe tener las herramientas y mecanismos que le permitan salvaguardar la seguridad de la información.
5. El colaborador percibirá los costos asociados a la ejecución de su trabajo, tales como servicio de internet y electricidad.
6. Deberá contar con un espacio de desconexión total al término de su horario de jornada laboral.
7. Constante capacitación y soporte técnico

OBLIGACIONES PARA LOS COLABORADORES:

1. Será el responsable de salvaguardar la integridad de los equipos y materiales de trabajo proporcionados por la empresa.
2. Informar de manera oportuna los costos derivados del trabajo antes mencionados.
3. Realizar sus actividades de forma oportuna.
4. Mantener estricto apego a las políticas y mecanismos de protección de datos.

Aunado a los aportes realizados en las recientes modificaciones a la legislación en materia laboral que ya se mencionaron, recientemente entro en vigor otra serie de cambios importantes en dicha materia que emanan de dicha ley y entre los cuales se puede resaltar la aparición de la Norma de teletrabajo NOM-037 creada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que enfoca todos sus esfuerzos en garantizar condiciones que proporcionen seguridad y salud mental en la ejecución de los trabajo remotos.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha desarrollado la creación de la Norma de Teletrabajo ante la creciente necesidad detectada de encontrar una forma de implementar los modelos de trabajo remotos, con el objetivo de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, pero sin descuidar los intereses que hay de por medio dentro de las organizaciones, teniendo como meta generar un equilibrio entre ambas partes. Misma que fundamenta su creación en la ley del home office

mencionada anteriormente en la cual se estipulo que el plazo para su creación y emisión seria Julio del año 2022.

PUNTOS MAS DESTACABLES DE LA NORMA:

- Establecimiento de límites de relación a inicio y termino de la jornada laboral
- Establecimiento de las formas de contacto entre la empresa y el colaborador.
- Implementación de la perspectiva de género adecuada que permita un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Responsabilidad de la empresa de dotar al colaborador de equipamiento ergonómico.
- Dotación de materiales e insumos necesarios para realizar sus labores
- Reversibilidad que consiste en dotar al colaborador de regreso al trabajo presencial.

METODOLOGÍA

La presente investigación plantea la necesidad de analizar cuáles son las condiciones idóneas para la implementación de estos modelos de trabajo en empresas de los diversos sectores en el Estado de Veracruz, bajo la siguiente pregunta de investigación: ¿Puede el modelo de trabajo híbrido ser un factor de éxito para un tipo de sector o tipo de puesto de trabajo en empresas del estado de Veracruz?

OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto de la implementación de los modelos híbridos de trabajo dentro de las empresas de diversos sectores del estado de Veracruz y qué áreas y puestos de trabajo son los más viables compatibles con este modelo de trabajo.

HIPOTESIS GENERAL

Se considera que, al determinar el impacto de la implementación de los modelos híbridos de trabajo dentro empresas de diversos sectores del estado de Veracruz, se identificará que áreas y puestos de trabajo son los más viables en compatibilidad con este modelo de trabajo.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Este instrumento debe de ser contestado por los dueños de empresas, encargados de recursos humanos o en su defecto encargados de la empresa, que puedan proporcionar información que ayudará a la investigación a determinar la viabilidad de la hipótesis.

Esta investigación examinará el impacto de trabajar en la oficina y fuera de ella en cuatro categorías: Sector empresarial, área funcional, puesto de trabajo y trabajador.

ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN INVOLUCRADA

La población seleccionada son empresas con las cuales tiene vinculación el Instituto Tecnológico de Veracruz, para lo anterior se consultó la base de datos generada por el departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación, la cual tiene un universo de 399 empresas en total registradas, considerando la última actualización con fecha de 1 de marzo del 2022, de las cuales la encuesta se enviará a 58 empresas. Dato que resultó de la aplicación de cálculo de la muestra considerando los siguientes datos:

UNIVERSO: El total de empresas con las que cuenta vinculación el Instituto Tecnológico de Veracruz, en este caso son 399.

MUESTRA: Para el cálculo de la muestra se estima un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%. Siguiendo el muestreo probabilístico, se trabajará una ocurrencia positiva del 50% y una ocurrencia negativa del 50%.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, de un total de 58 encuestas aplicadas se obtuvo respuesta de 8 empresas que se verán integradas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Resultado de la escala de Likert

| No | Encuesta Empresa | Valores | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | |
| 1 | ASA grupo Aduanal | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | CSFacturaciom | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | Tenaris Tamsa | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 4 | HMHM | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 5 | Tmm División Marítima | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | Excellence Sea and Land Logistics | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 7 | Duxon | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | |
| 8 | Cadena comercial Oxxo | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| Encuesta | | Valores | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | Empresa | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
| 1 | ASA grupo Aduanal | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | CSFacturaciom | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | Tenaris Tamsa | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | HMHM | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | Tmm División Marítima | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 6 | Excellence Sea and Land Logistics | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | Duxon | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 8 | Cadena comercial Oxxo | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprobar la fiabilidad del instrumento de valuación de la investigación aplicado se trabajó con el paquete estadístico SPSS y procedió a calcular el alfa de Cronbach. Con un puntaje del 97.1% de confiabilidad podemos determinar que el instrumento es confiable y los resultados se expresan en las siguientes tablas:

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|---|-------|
| Casos | Válido | 8 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 8 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| .972 | .971 | 32 |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

LAS GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN

Para la realización de este estudio se aplicaron encuestas a empresas de diversos sectores dentro del estado de Veracruz, en la cual se les pidió su opinión acerca de 32 afirmaciones sobre las implicaciones que tuvieron a aplicar el modelo híbrido de trabajo dentro de su campo de acción, se muestran a continuación los datos obtenidos en la aplicación de cuatro categorías: Sector empresarial, área funcional, puesto de trabajo y trabajador.

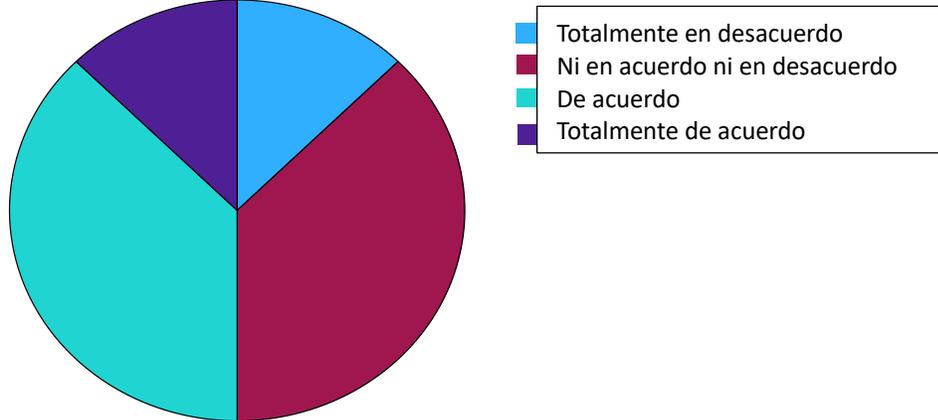
1. La implementación de modelo híbrido de trabajo es aplicable en empresas de su sector empresarial.

Tabla 4. Frecuencia P1

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | totalmente en desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 37.5 | 37.5 | 50.0 |
| | de acuerdo | 3 | 37.5 | 37.5 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 8 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

La implementación de modelo híbrido de trabajo es aplicable en empresas de su sector empresarial.



Grafica1. Pregunta 1

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

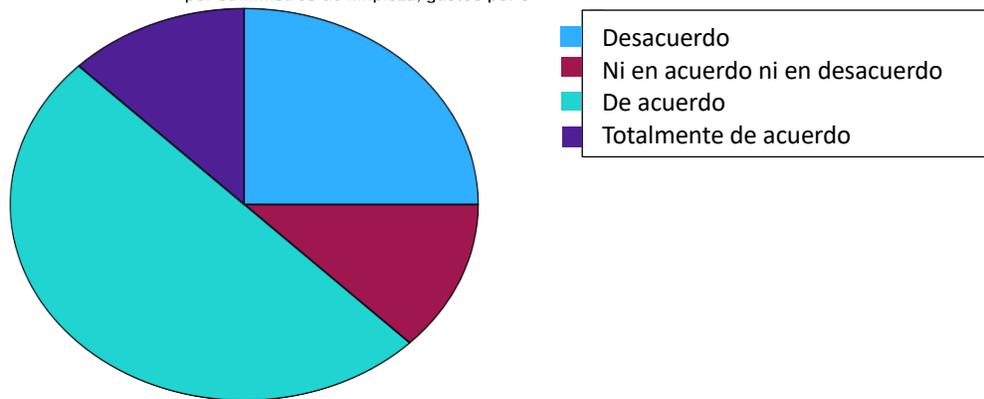
Del 100% de las empresas encuestadas el 50% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la implementación del modelo híbrido de trabajo es aplicable a su sector empresarial, el 37.5% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 12.5% totalmente en desacuerdo.

Tabla 5. Frecuencias P2.

| Considera que la implementación del modelo híbrido ha traído consigo beneficios a la empresa en factores económicos tales como: ahorro en gastos de luz, alquiler de espacios físicos, disminución de viáticos, gastos por suministros de limpieza, gastos por s | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 37.5 |
| | de acuerdo | 4 | 50.0 | 50.0 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 8 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

Considera que la implementación del modelo híbrido ha traído consigo beneficios a la empresa en factores económicos tales como: ahorro en gastos de luz, alquiler de espacios físicos, disminución de viáticos, gastos por suministros de limpieza, gastos por s



Grafica 2. Pregunta 2

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

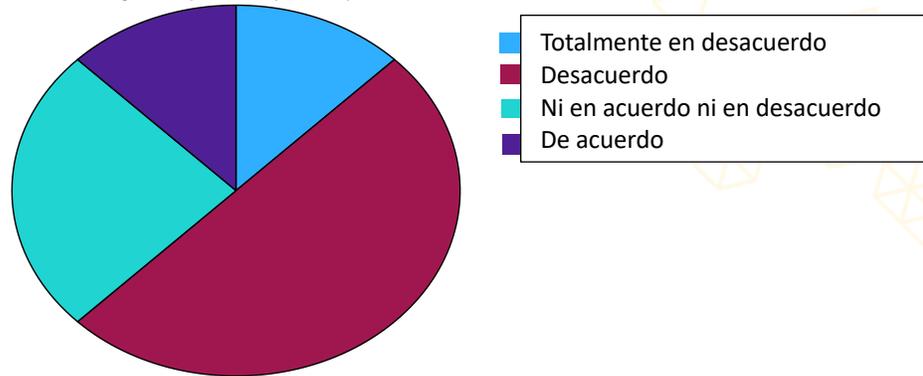
De las empresas encuestadas el 75% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la implementación del modelo híbrido de trabajo ha traído beneficios a la empresa por factores económicos tales como: ahorro en gastos variados, 12.5% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 12.5% restante se encuentra en desacuerdo.

Tabla 6. Frecuencias P3.

| Considera que la implementación del modelo híbrido ha traído consigo consideraciones negativas a la empresa en factores económicos tales como: gastos por implementación de tecnologías de Información | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | totalmente en desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | desacuerdo | 4 | 50.0 | 50.0 | 62.5 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 87.5 |
| | de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 8 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

Considera que la Implementación del modelo híbrido ha traído consigo consideraciones negativas a la empresa en factores económicos tales como: gastos por implementación de tecnologías de Información o gastos operativos que la empresa debe reconocer al cot



Grafica 3. Pregunta 3

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

El 62.5% de las empresas encuestadas está en total desacuerdo y en desacuerdo con considerar que la aplicación del modelo híbrido de trabajo híbrido ha traído consecuencias negativas para la empresa en factores económicos tales como: gastos por implementación de tecnologías de información entre otros, el 25% está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 12.5% está en desacuerdo.

Tabla 7. Frecuencias P4.

| Durante el periodo de pandemia la empresa se vio en la necesidad de parar operaciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | totalmente en desacuerdo | 5 | 62.5 | 62.5 | 62.5 |
| | desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 87.5 |
| | de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 8 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

Durante el periodo de pandemia la empresa se vio en la necesidad de parar operaciones



Grafica 4. Pregunta 4

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

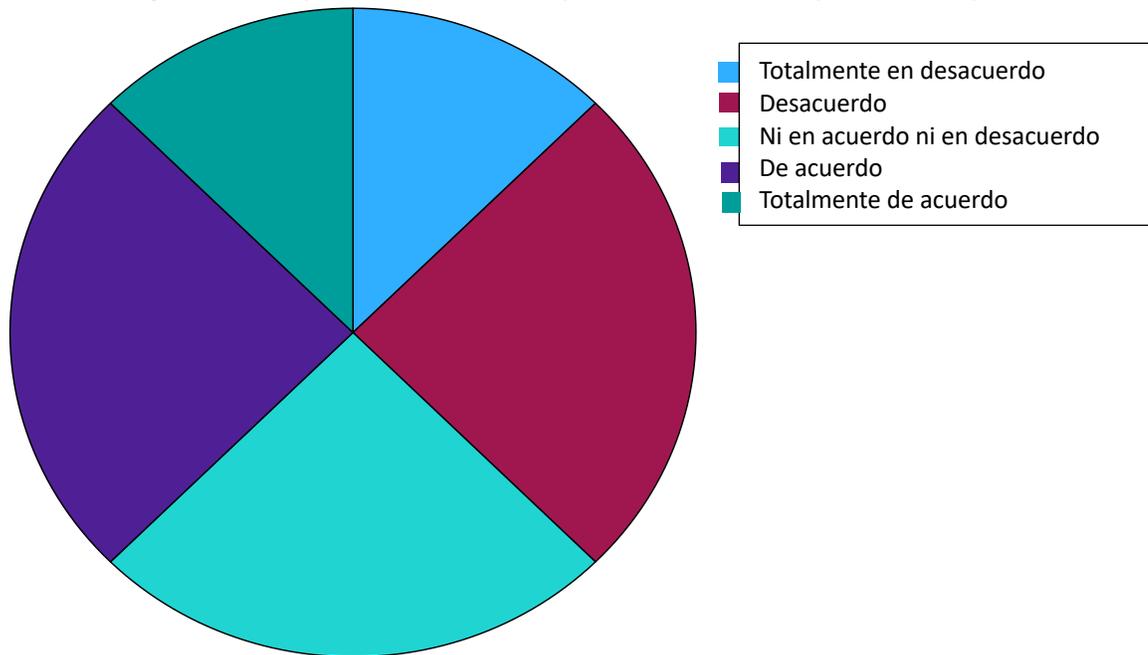
En la gráfica anterior podemos observar que el 87.5% está totalmente en desacuerdo y desacuerdo con la afirmación de que durante el periodo de pandemia la empresa se vio en la necesidad de para operaciones y el 12.5% se encuentra de acuerdo.

Tabla 8. Frecuencias P5.

| El modelo híbrido ayudo a su empresa a reactivar sus operaciones durante el periodo de la pandemia. | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | totalmente en desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 37.5 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 62.5 |
| | de acuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

El modelo híbrido ayudo a su empresa a reactivar sus operaciones durante el periodo de la pandemia.



Grafica 5. Pregunta 5

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

En la gráfica anterior podemos observar que el 37.5% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la idea de que el modelo híbrido ayudo a su empresa a reactivar las operaciones durante pandemia, el 25% está en desacuerdo, otro 25% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 12.5% restante está totalmente en desacuerdo.

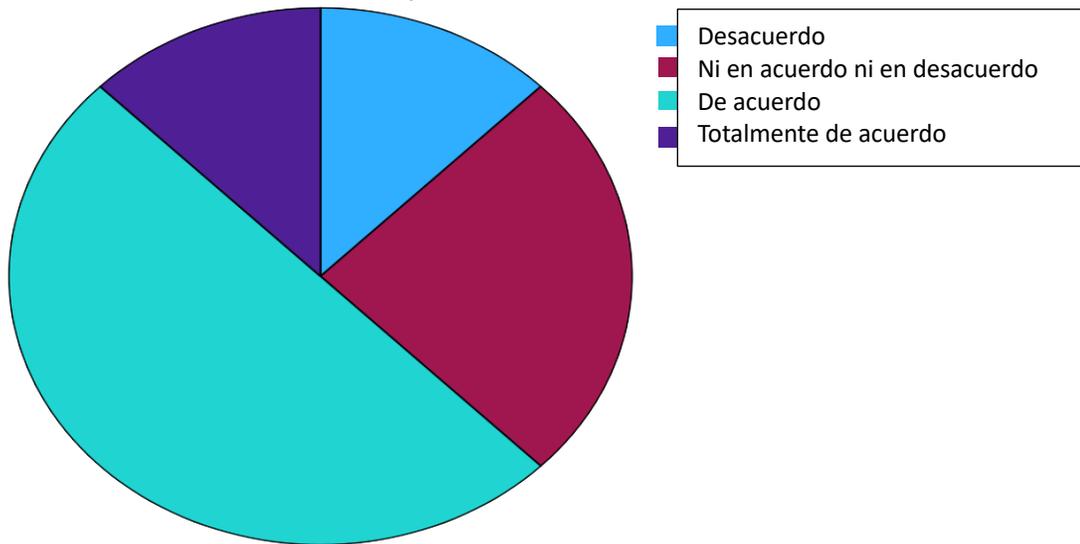
Tabla 9. Frecuencias P6.

El modelo híbrido de trabajo sólo fue una medida de adaptación a las condiciones que trajo consigo la pandemia.

| Válido | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 37.5 |
| | de acuerdo | 4 | 50.0 | 50.0 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

El modelo híbrido de trabajo sólo fue una medida de adaptación a las condiciones que trajo consigo la pandemia.



Gráfica 6. Pregunta 6

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

Con esta gráfica podemos ver que el 62.5% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la idea de que el modelo híbrido fue solo una medida de adaptación a las condiciones que trajo consigo la pandemia, otro 25% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, 12.5% más se encuentra desacuerdo.

Tabla 10. Frecuencias P7.

| la aplicación del modelo híbrido será permanente ya sea de manera parcial o total dentro de la empresa. | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | desacuerdo | 3 | 37.5 | 37.5 | 37.5 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 37.5 | 37.5 | 75.0 |
| | de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

La aplicación del modelo híbrido será permanente ya sea de manera parcial o total dentro de la empresa.



Grafica 7. Pregunta 7

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

En la gráfica anterior podemos observar que el 25% está en totalmente de acuerdo y en acuerdo con que la aplicación del modelo híbrido será permanente ya sea de manera parcial o total dentro de su empresa, un 37.5% se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo y 37.5% está en desacuerdo

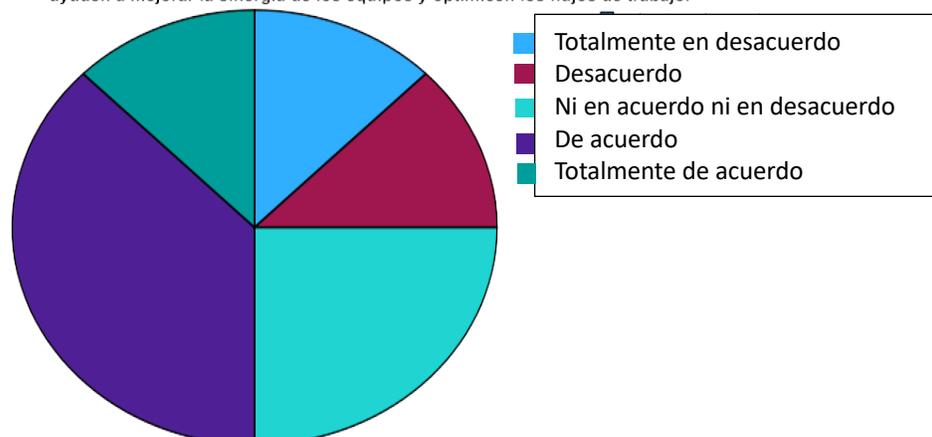
Tabla 11. Frecuencias P8.

La empresa adopta tecnologías de colaboración en comunicación y control aplicadas a la productividad que ayuden a mejorar la sinergia de los equipos y optimicen los flujos de trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | totalmente en desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| | desacuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 25.0 |
| | ni en acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | de acuerdo | 3 | 37.5 | 37.5 | 87.5 |
| | totalmente de acuerdo | 1 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | | 8 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

La empresa adopta tecnologías de colaboración en comunicación y control aplicadas a la productividad que ayuden a mejorar la sinergia de los equipos y optimicen los flujos de trabajo.



Grafica 8. Pregunta 8

Fuente: Paquete SPSS Versión 29.0

De las empresas encuestadas se define que el 50% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la adopción de tecnologías de colaboración en comunicación y control aplicadas a la productividad ayudan a mejorar la sinergia de los equipos y optimizan los flujos de trabajo, un 25% más se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, 12.5% por su parte se encuentra totalmente en desacuerdo, 12.5% se encuentra desacuerdo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En resumen, los resultados de la encuesta sugieren que existe cierto nivel de interés y aceptación por parte de las empresas en la implementación de un modelo de trabajo híbrido. Si bien el 50% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo en que este modelo de trabajo es aplicable a su sector, también se identificaron algunas consideraciones negativas, como los gastos adicionales que deben ser reconocidos por la empresa para el empleado que trabaja de forma remota.

No obstante, EL 75% de las empresas encuestadas encontró que la implementación del modelo de trabajo híbrido proporcionó beneficios en términos económicos, como el ahorro en alquileres y facturas de servicios públicos. En consecuencia, las empresas que consideren adoptar este modelo de trabajo deberán sopesar cuidadosamente tanto los beneficios como los desafíos que implica.

Es importante tener en cuenta que los beneficios económicos de un modelo de trabajo híbrido no son los únicos factores a considerar. Por ejemplo, algunos empleados pueden preferir trabajar desde casa debido a razones personales, como compromisos familiares, problemas de salud o el deseo de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Otros empleados pueden preferir trabajar en un ambiente de oficina debido a razones sociales, como el deseo de interactuar cara a cara con los colegas o la necesidad de un espacio de trabajo dedicado.

En conclusión, los resultados de la encuesta sugieren que las funciones de recursos humanos pueden ser adaptadas a los modelos de trabajo híbridos y que la digitalización está siendo empleada para mejorar la gestión de los recursos humanos. Aunque la efectividad de los flujos de trabajo de los recursos humanos en modelos de trabajo híbridos aún necesita ser explorada más a fondo, estos

resultados son un indicador positivo de que las empresas están buscando formas de mejorar sus procesos de recursos humanos en un entorno de trabajo cambiante y cada vez más digital.

Una mayoría significativa de empresas creen que el área financiera puede adaptarse a modelos de trabajo híbridos. Sin embargo, aunque el 50% de las empresas encuestadas cree que la implementación de posiciones híbridas ha mejorado la eficacia del flujo de trabajo en el área financiera, el otro 50% considerable de empresas no ha notado ninguna mejora. Además, aunque la mitad de las empresas encuestadas cree en la utilización de procesos de digitalización para mejorar la gestión financiera, la otra mitad no ha implementado estos procesos o no ha notado una mejora significativa en su uso. En conclusión, los resultados sugieren que las empresas pueden considerar la adopción de modelos de trabajo híbridos en el área financiera, pero deben asegurarse de implementar medidas eficaces para garantizar su éxito, como la digitalización de los procesos financieros. A partir de los datos presentados en las tablas y gráficos, se puede concluir que existe 43% entre las empresas encuestadas con respecto a la capacidad de adaptación de las funciones de ventas a modelos de trabajo híbridos y el uso de procesos digitales para mejorar la gestión de ventas. Sin embargo, las opiniones están divididas en cuanto a la efectividad del flujo de trabajo en el área de ventas después de la implementación de posiciones híbridas. Además, se puede observar que un número significativo de empresas no tienen una posición clara sobre si la implementación de posiciones híbridas ha mejorado o no el flujo de trabajo en el área de ventas. En resumen, aunque hay algunas tendencias claras, las conclusiones son mixtas y pueden variar según la empresa y el contexto.

Para el análisis de los puestos de trabajo los datos presentados en las tablas y gráficos indican que el 69% de los encuestados en la empresa están a favor del trabajo remoto y que la empresa ha implementado medidas para supervisar y gestionar el trabajo remoto. Sin embargo, también hay cierta preocupación en cuanto a la pérdida de control y supervisión en algunas posiciones. Estos datos sugieren que la empresa podría considerar implementar medidas adicionales para abordar las preocupaciones de los empleados en cuanto al trabajo remoto y cómo

se lleva a cabo en ciertas posiciones. En general, los resultados de la encuesta pueden servir como una herramienta útil para que la empresa tome decisiones informadas y mejore su estrategia de trabajo remoto en el futuro.

Basándose en los datos proporcionados, se puede concluir que la mayoría de las empresas encuestadas brindan la dotación tecnológica necesaria para que sus colaboradores puedan realizar sus labores en modalidad de trabajo remoto, y que también proporcionan los gastos operativos necesarios para la implementación de sus labores en dicha modalidad. Además, la mitad de las empresas encuestadas no está de acuerdo con proporcionar dichos gastos operativos.

En cuanto a la efectividad de los colaboradores en modalidad de trabajo remoto, la mayoría de las empresas encuestadas reportan una mayor efectividad en las labores de los colaboradores que trabajan de forma remota.

Es importante señalar que estos datos deben considerarse en el contexto de la encuesta específica y no pueden ser generalizados a todas las empresas y situaciones. Sin embargo, estos hallazgos pueden proporcionar información valiosa para las empresas que estén considerando la implementación de políticas de trabajo remoto.

REFERENCIAS

- Babbie, Earl. Fundamentos de investigación social. Internacional Thompson Editores. México 2000
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Morales Varas, G. y Romanik Foncea, K. (2011). Una mirada a la figura del teletrabajo Santiago, Chile: Dirección del Trabajo.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.
- Delgado, N. (1999). Los Estilos de Enseñanza en Educación Física. Universidad de Granada, Granada.

González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Teletrabajo y trabajo híbrido. Christian A. Estay Niculcar Marzo 29, 2021 BY-NC-ND, 2019, la autora Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/351130892_Teletrabajo_y_Trabajo_Hibrido_Gestion_y_Productividad_Renovada.

Bollé, P. 2013. "La Revista Internacional del Trabajo, la OIT, la OIT: fragmentos de una historia", en *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 152, No. HS1, pp. 1 (Disponible en español) Disponible en: https://www.ilo.org/public/french/revue/download/pdf/revue_special_interactif_dec_2012.pdf

Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Carlos Orlando Ardila. Mayo del 2015. Disponible en: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELE TRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELE%20TRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y) ¿Funciona el modelo de trabajo híbrido? Motse Mateos noviembre 14, 2021 Disponible en: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2021/11/12/618e512c468aeb375e8b45d6.html>

Teletrabajo. Rosario Peiró, 02 de mayo, 2020 Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/teletrabajo.html>

Los factores clave para un esquema híbrido de trabajo exitoso. Cati Cerda agosto 31, 2021 Disponible en: LEY FEDERAL DEL TRABAJO Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970 TEXTO VIGENTE Última reforma publicada DOF 09-04-2012 Disponible en: https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf

<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-los-factores-clave-para-un-esquema-hibrido-de-trabajo-exitoso/>

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34. FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

formato PDF 12 MB

Fecha de aparición 21/11/2023

ISBN 978-607-5893-02-0

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

GESTIÓN INNOVADORA

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL SIGLO XXI

La innovación administrativa se refiere a cambios en el sistema social de una organización, la introducción de nuevas formas de reclutar personal, asignar recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas.

La innovación administrativa es la introducción de nuevos enfoques y estrategias en la gestión de una organización. El objetivo es mejorar la eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los procesos de gestión. Al aprovechar los avances tecnológicos, fomentar una cultura de creatividad y fomentar el aprendizaje continuo, la innovación en la gestión mejora la productividad y fomenta el crecimiento organizacional.

La innovación gerencial permite una mayor creación de valor y la capacidad de defenderse de la competencia a través de una jerarquía de tipos de innovación (innovación operativa, innovación de productos, innovación estratégica, innovación gerencial).

En cierto sentido, la innovación administrativa tiene que ver con el comportamiento y el pensamiento humanos y, por lo tanto, muestra una conexión y relación más fuerte con el concepto de nuevas formas de organización. La innovación en la gestión es el resultado de integrar equipos de trabajo, implementar nuevos planes de trabajo entre los miembros de la empresa y promover el trabajo en equipo, donde la motivación y el intercambio de ideas son fundamentales..

Las innovaciones gerenciales se adaptan a los cambios en el entorno y el mercado y aseguran que las organizaciones logren un desempeño organizacional positivo y cumplan con las características demandadas por los clientes.

Las nuevas formas organizativas son el motor que pone en marcha la creación de un ambiente de trabajo, del que surge la sostenibilidad, la fortaleza, la confianza, el intercambio de ideas y la retroalimentación, creando un ambiente propicio para el desarrollo y el mecanismo que genera nuevas innovaciones.

La Innovación Administrativa presenta beneficios como la mejora de la eficiencia y reducción de costos, mejorar la calidad implantando mejores practicas y estándares de calidad, el Incremento de competitividad adaptándose rápidamente a los cambios del entorno desarrollando ventajas competitivas, fomentando la creatividad y el espíritu innovador en la creación de nuevas ideas.



ISBN: 978-607-5893-02-0



9 786075 893020