TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VALENTÍN ALONSO NOVELO
(COORDINADOR)

ISBN-13: 978-84-122755-9-9

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-122755-9-9

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

@ Grupo Eumed.net

@ Maquetación y responsable de edición: Lisette Villamizar Moreno

@ Diseño de portada y secciones: Lisette Villamizar Moreno

Comité Científico

Dr Jorge Ramón Salazar Cantón. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Gustavo Alberto Barredo Baqueiro. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Luis Martín Barrera Ramírez. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Leonor Rosado Muñoz. Universidad Autónoma de Yucatán, México

D.A. Valentín Alonso Novelo. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Daniel Dorta Alfonso. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Dr. Gabriel Aguilera Mancilla. Universidad Autónoma de Coahuila, México

Dra. Laura Leticia Gaona Tamez. Universidad Autónoma de Coahuila, México

Dra. Rosa Hilda Hernandez Sandoval. Universidad Autónoma de Coahuila, México

Dra. Blanca Estela Montano Pérez. Universidad Autónoma de Coahuila, México

M. Lydia Bares Lopez. Universidad de Cádiz, España

índice

CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA……..1

Por Valentín Alonso Novelo, Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro, Luis Martín Barrera-Ramírez

LO TRASCENDENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL……14

Por Adrián Orozco Lechuga, Teresita de Jesús Sabido Domínguez

UNA APROXIMACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE ESCÁRCEGA, CAMPECHE, ANTE LA ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA……24

Por Miguel Angel Torres Perez, Milca Jael Montejo Ek, Sagrario María Quijano Gutierrez

DESAFÍOS DESDE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PROFESIONALES BAJO LA PERSPECTIVA DEL ÁMBITO……42

Por Cruz Xiomara Peraza De Aparicio

CAMBIOS SOCIALES QUE AFECTARON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE……53

Por Miguel Angel Manzanero Chan, Teresita de Jesus Sabido Domínguez

FACTORES RELEVANTES DEL CAPITAL HUMANO EN MIPYMES……64

Por Juana María Saucedo Soto, Bernardo Amezcua Núñez, Alicia de la Peña de León, Juana Alicia Villarreal Cavazos, Alan Eduardo Rivera Rangel

ANALISIS DE LA CULTURA FISCAL QUE POSEEN LOS TRABAJADORES ASALARIADOS SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES FISCALES……83

Por C.P. Guadalupe Isabel Delgado Cih, Dulce María de Jesús Delgado, Maricela García Contreras, José Manuel González Guzman

EL USO DE LAS TICS EN LA GAMIFICACIÓN APLICADOS EN LA MAESTRIA EN EDUCACIÓN.UNIVERSIDAD SANTANDER CAMPUS YUCATAN……119

Por Wendy Patricia Esperón Amaro

LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES EN EL PROCESO DE ADMISION DE EDUCACION SUPERIOR EN TIEMPOS DEL COVID-19……140

Por Omar Jimenez Marquez, Faustino Sergio Villafuerte Palavicini, Audel Rolando Pérez García

PLATAFORMA TRELLO COMO INNOVACION EDUCATIVA. EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD SANTANDER. CAMPUS YUCATÁN. SEDE BECAL……157

Por Franco Misael Couoh Huchin

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CURSOS MOOC Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS: REVISIÓN TEÓRICA……182

Por José Gómez Galán, Cristina Lázaro Pérez, José Ángel Martínez López

COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO EDUCATIVO……198

Por Silvia Isabel Salazar Ceballos, Leonor Elena López Canto

FACTORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPREND COMUNIT DE EXPORTACIÓN EN LA COMUNA SACACHÚN-SANTA ELENA……217

Por Luis Roberto Asencio Cristóbal, Milton Alexander Villegas Álava, Kenny Miguel Aviles Villamar, Denisse Elizabeth Soledispa García

FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE EXPORTACIÓN EN LA COMUNA SACACHÚN, SANTA ELENA-ECUADOR……240

Por Luis Roberto Asencio Cristóbal, Milton Alexander Villegas Álava, Hernández Gorozabel, Bielca Genith, Mora Navarro, Shelly Tatiana.

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE LA EFICIENCIA LABORAL EN MÉXICO……260

Por Dulce María De Jesús Delgado Cih, Isabel Guadalupe Delgado Cih, Geidy de los Ángeles Gómez Xul, Olga Marina Cruz Roca, Luis Fernando Méndez Correa

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO……276

Por Tania Janette Marín Orantes, Dora Aguilasocho Montoya

PRESUPUESTO DE CAPITAL Y ESTIMACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO……292

Por Alexandra Mendoza Vera, Pablo Avila, Jhonny Avila, Alexandra Lara, Luis Iglesias

CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES……299

Por Rosa Hilda Hernandez Sandoval, Gabriel Aguilera Mancilla, Laura Leticia Gaona Tamez, Blanca Estela Montano Perez, Valentin Alonso Novelo

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE INVERSIONES ANTE LA CRISIS……..309

Por Gustavo Alberto Barredo Baqueiro, Luis Martín Barrera Ramírez, Jorge Ramón Salazar Cantón.

EL FLUJO DE CAJA Y SU IMPORTANCIA EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN……..321

Por Pablo Edison Ávila Ramírez, Alexandra Mendoza, Jhonny Avila, Andrey Aguilar y Gina Loor

INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL TATUAJE: MARCO CONTEXTUAL EN MÉRIDA YUCATÁN……333

Por Valentín Alonso Novelo, Mónica Anahí Meza Sulú, Gustavo Barredo Baqueiro, Gabriel Aguilera Mancilla, Laura Leticia Gaona Támez

DESAFÍOS PARA LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL……..349

Por António Augusto Baptista Rodrigues

CIDADES SUSTENTÁVEIS: TECNOLOGIA E INOVAÇÃO……..356

Por Bruno Bittencourt Braz Antunes

ÉTICA PROFESIONAL EN LA FORMACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO INNOVADOR……..366

Por Teresita de Jesús Sabido-Domínguez, Valentín Alonso-Novelo, Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA……377

Por María Victoria Díaz Pacheco

EL PROPÓSITO: EJE DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE……392

Por Adriana Norma Martínez, Adriana Rosenfeld, Cristina López, Marcelo Claudio Mojica

EL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS REPERCUSIONES EN LA PANDEMIA DEL COVID-19……413

Por Luis Martin Barrera Ramirez, Jorge Ramón Salazar Cantón, Teresita de Jesús Sabido Domínguez

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19: EL CASO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO……..426

Por María Gisela Veritier

MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN……..436

Por Miguel Angel Azcorra Narváez, Jose Juan Escalante Fernandez

TREN MAYA, INNOVACIÓN SOCIAL Y CAPACIDADES EMPRENDEDORAS INDÍGENAS……475

Por Ana Laura Bojórquez Carrillo, Anel Flores Novelo, Ana Laura Bojórquez Carrillo y Juan Morua Ramírez

LA FUSIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA DE PERMANENCIA Y EXPANSIÓN EN EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR, ESTUDIO DE CASO EMPRESA FUSIONANTE……491

Por Yolanda Leonor Rosado Muñoz, Cristina Julieta Cruz Perez

REFLEXIONES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE SALUD Y ECONÓMICA……513

Por Valentín Alonso Novelo, Jorge Ramón Salazar Cantón, Teresita de Jesús Sabido Domínguez

ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN TIEMPO DE CONTINGENCIA SANITARIA COVID -19 EN EL SECTOR COMERCIAL……523

Por Milca Jael Montejo Ek, Miguel Ángel Torres Pérez, Sagrario María Quijano Gutiérrez

ANÁLISIS DIDÁCTICO DE LA INNOVACIÓN EN EL MÁSTER DE PROFESORADO ESPAÑOL……554

Por Antonio Nadal Masegosa

SOLUCIÓN DE UN COMPONENTE PARA LA EXTRACCIÓN DE REGISTRO DE EVENTOS PARA SIPAC……563

Por Leyriel Zurita González

EL SECTOR METALMECÁNICO EN PERÚ: EL CAPITAL HUMANO UN RECURSO ESCASO……576

Por Jazmín Rocío Tavera Colonna

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Valentín Alonso-Novelo[1]
Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro[2]
Luis Martín Barrera-Ramírez[3]

[1] Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Yucatán; valentin.alonso@correo.uady.mx.
[2] Doctor en Gestión, Universidad Autónoma de Yucatán; gbarredo@correo.uady.mx.
[3] Doctor en Gestión, Universidad Autónoma de Yucatán; barramir@correo.uady.mx.

Resumen:

En la actualidad los prestadores de bienes intangibles buscan diferenciarse a través de un servicio que sea percibida como de calidad por los usuarios de este. El sector educativo no es ajeno a esta realidad. En este trabajo se hace un análisis de una de las cinco dimensiones de calidad en el servicio medidas por medio del cuestionario SERVQUAL. La dimensión que considera los elementos tangibles se refiere apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación de las instituciones educativas. Fue sujeta de la presente investigación el departamento de Control Escolar de la escuela de negocios de una universidad pública ubicada en Yucatán, México, a fin de conocer las diferencias que existen en la percepción de esta dimensión en los usuarios de los servicios brindados por éste. Los resultados muestran una alta satisfacción con la calidad de los elementos físicos del departamento de Control Escolar.

Palabras clave:

Calidad en Servicio, Satisfacción, Tangibilidad, Universidad Pública.

Abstract:

Currently, intangible goods providers seek to differentiate themselves through a service that is perceived as quality by its users. Education sector is not alien to this reality. In this work, SERVQUAL questionnaire is used to analyze one of the five dimensions of service quality. The dimension that considers tangible elements refers to the appearance of the facilities, equipment, personnel, and communication materials of educational institutions. The School Control department of the business school of a public university located in Yucatán, Mexico was the subject of this investigation, to know the differences that exist in the perception of this dimension in the users of the services provided by it. The results show high satisfaction with the quality of the physical elements of the School Control department.

Key Words:

Quality service, Satisfaction, Tangibility, Public University.

Introducción

Lo que no se mide, no se puede corregir, de ahí la importancia de aplicar instrumentos de medición en la calidad del servicio serios para las actividades que realizamos. En ocasiones, cuando se trata de una institución pública, y la competencia no es representativa, se ignora a la misma y se asume que quien es receptor del servicio, debe resignarse a recibir lo que se le ofrece tal y como lo recibe. Esta no debe ser la norma, todos debemos derecho a un buen servicio, independientemente del proveedor. De ahí surge el interés en este trabajo

Metodología

El estudio es de tipo cuantitativo descriptivo. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan y caractericen la situación tal y como es.

El tipo de diseño es no experimental (la variable es atributiva) y transversal (una prueba a cada usuario).

La población son 470 usuarios de los servicios de emisión de constancias y otra documentación académica, las encuestas fueron aplicadas en el mes de abril de 2016.

El instrumento aplicado es un Test de Calidad en el Servicio adaptación de Servqual cuestionario de 22 ítems en escala de Likert, cuyo fin es generar información sobre la satisfacción de los usuarios de servicios del departamento de Control Escolar de una escuela de negocios de universidad pública mexicana.

En el presente trabajo se realiza un análisis sobre los ítems 1, 2 ,3 y 4 del cuestionario aplicado.

Revisión de la literatura

Los servicios son actividades inmateriales y proporcionan beneficios y satisfacción a los clientes en tiempo y lugares donde se prestan los mismos (Alonso Novelo, Salazar Cantón, & Ortiz Ceballos, 2016).

Por lo anterior, los servicios poseen cuatro características que los distinguen de los productos (Stanton, Etzel, & Walker, 2004):

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ser vistos, degustados, tocados, escuchados u olidos previo a su adquisición. En consecuencia, tampoco es factible almacenarlos ni exhibirlos.
- Inseparabilidad: La mayoría de las veces los servicios son producidos, vendidos y consumidos simultáneamente, por tanto, su realización y consumo son inseparables.
- Inconsistencia, variabilidad o heterogeneidad: los servicios suelen contener un menor grado de estandarización y uniformidad que los productos, en otras palabras, cada servicio dependerá de quién, cuando y donde es prestado.
- Imperdurabilidad o carácter perecedero: los servicios, en la mayoría de los casos, no pueden ser conservados, almacenados o guardados en inventario para su posterior uso.

Debido a lo anterior, la mezcla de mercadotecnia, conformada por los elementos de la oferta que pueden ser controlados por la organización y que tradicionalmente son cuatro, para los servicios, como derivación de lo planteado en el párrafo precedente, admiten el empleo de elementos de oferta adicionales a fin de logar la comunicación con sus usuarios y lograr su satisfacción, mimos que se describen a continuación (Castro-Landaeta & Morales-Barrios, 2014); (Fernández Valiñas , 2007) (Fernández & Bajac, 2013); (Lovelock & Wirtz, 2009); (Zeithaml & Bitner, 2002):

- Bien: es el servicio por comercializar, los cuales, debido a su naturaleza, no es factible su inspección o prueba previo su prestación.
- Precio: se refiere al valor monetario desembolsado por un servicio.
- Distribución: concepto que se vincula al punto de venta, los canales de comercialización y distribución, la elección de intermediarios entre otros.
- Comunicación integral: también conocida como promoción, se correlaciona con el esfuerzo para realizar la venta en un momento específico y determinado, haciendo uso de la mezcla promocional, integrada por la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la publicidad y la mercadotecnia directa.

- Personal: Es importante conocer el perfil profesional y actitudinal requerido de los empleados que prestan atención al público, e interactúan con los clientes y otras personas prestadoras del servicio.
- Procesos: Es un grupo de actividades conexas entre sí que posibilitan una respuesta satisfactoria a las necesidades del cliente, se integra por una secuencia de fases y las conductas manifestadas durante la atención al usuario por lo que se establece como uno de los atributos de importancia en la percepción de la calidad de un servicio y su valor agregado.
- Entorno: También llamado evidencia física, presencia o lay out, son las demostraciones tangibles de que el servicio y valor de mercado existen. Logra que el usuario se implique con la organización. La decoración de los espacios donde se presta el servicio debe estar sujeta a un tratamiento bien analizado, ya que ejerce un impacto perdurable en la impresión que deja sobre la vivencia del servicio, dada la necesidad del consumidor de elementos tangibles en cada una de las etapas de la experiencia de servicio.
- Productividad: concepto ligado a la calidad. Exige el mejor resultado al menor costo, siempre y cuando la disminución del costo no tenga efectos sobre la calidad del servicio brindado, la cual debe ser evaluada desde la visión del usuario.

A fin de medir calidad del servicio, tener conocimientos de las expectativas de los usuarios, y cómo evalúan el servicio, existen diversos instrumentos, siendo uno de los más utilizados el Modelo Servqual, debido a que es una técnica que examinar aspectos cuantitativos y cualitativos, así como los factores incontrolables e impredecibles de los clientes. Este modelo considera que a fin de medir la calidad del servicio es importante tomar en consideración cinco dimensiones (Matsumoto Nishizawa, 2014):
- Fiabilidad: Es la aptitud para proporcionar el servicio de manera íntegra y cuidadosa. En otras palabras, la organización cumple con lo prometido, en referencia a la entrega, forma de dotación del servicio, solución de problemas y establecimiento de precios.
- Sensibilidad: Disposición para apoyar a los clientes y proporcionarles un rápido y adecuado servicio en materia de atención y prontitud en el tratamiento de las solicitudes, dar respuesta a las interrogantes y quejas y solución de sus problemáticas.

- Seguridad: Alude al conocimiento, atención y habilidad de los empleados para generar credibilidad y confianza.
- Empatía: Nivel en que las organizaciones proporcionan atención individualizada a través de un servicio personalizado o adaptado a las preferencias del cliente.
- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia física de las instalaciones como la infraestructura, equipos, materiales, decoración y aspecto del personal.

En el caso del sector educativo se toman en consideración el estado físico y condiciones del equipamiento y las instalaciones en las cuales los usuarios han recibido el servicio de gestión escolar requerido, así como la apariencia de los empleados consignado a las unidades de atención a los alumnos universitarios (Pedraza Melo, 2014). También se consideran parámetro de calidad en esta dimensión la presentación personal, presentación física de las instalaciones, presentación adecuada de los materiales y elementos, entre otros (Vargas González, Valecillos, & Hernández, 2013).

En congruencia con lo anteriormente plasmado, es importante el conocimiento de la percepción que los usuarios de servicios del departamento de Control Escolar tienen de las dimensiones de la calidad del servicio, enfocándose este trabajo en el análisis de la dimensión del elemento tangible, directamente relacionada con hacer palpables los servicios, que por la definición de sus características son intangibles, para lo cual se manipula en elemento de la oferta denominado entorno, ya que son las que otorgan tangibilidad al servicio al conseguir que el usuario se involucre con el servicio, pudiéndose manipular elementos como la decoración de los espacios con el fin de generar un impacto en la impresión que se deja sobre la vivencia del servicio.

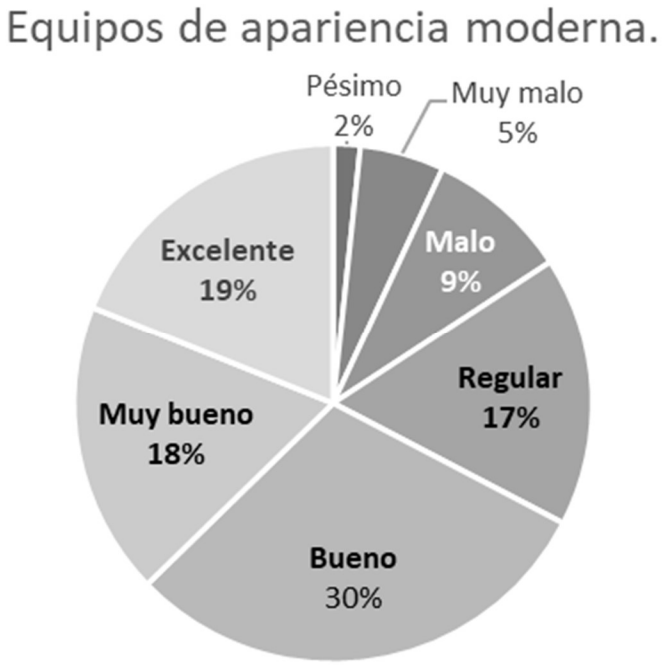
Resultados

El primer cuestionamiento se refiere a si el departamento posee moderno equipamiento y adecuadas instalaciones. En la gráfica 1 se puede apreciar lo manifestado por los usuarios de los servicios de control escolar, de donde se desprende que el 30% de los encuestados consideran que la modernidad de los equipos y lo adecuado de las instalaciones es buena, el 19% cree que son excelentes y al 18% le parece que son muy

buenos seguido por el 17 % que lo considera regular. Sólo el 5% y el 2% se van al extremo de considerarlos muy malos o pésimos, respectivamente.

De forma general, el resultado de la apariencia física es de 4.99 como promedio de todas las encuestas aplicadas, lo que se puede clasificar como regular, prácticamente bueno.

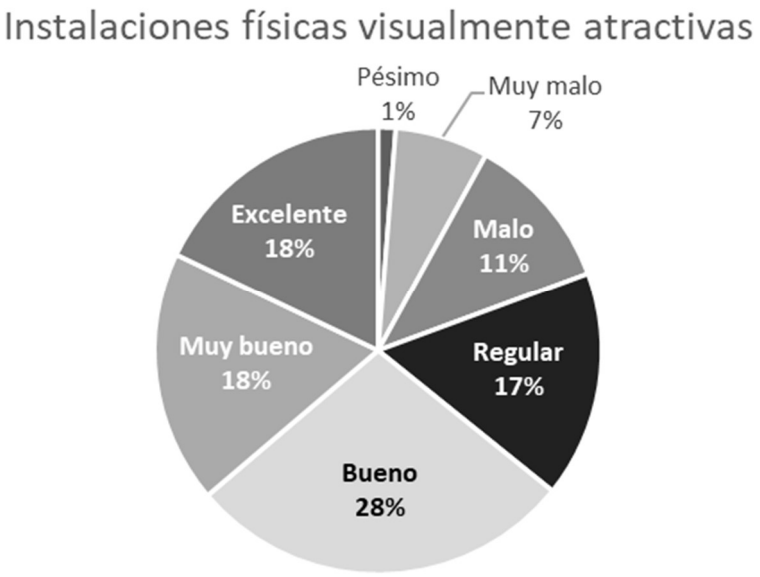
Gráfico 1: Equipos de apariencia moderna



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

Como segundo cuestionamiento, se le preguntó al alumnado si en su consideración el departamento de Control Escolar posee tecnología reciente (computadores, sistemas informáticos, tablets, etc.). De los usuarios el 28% cree es bueno, el 18% estima que es excelente y otro tanto igual muy bueno y al 17% le pareció eran regulares. Como malos, muy malos y pésimos la calificaron el 19% de la muestra.

Gráfico 2: Instalaciones físicas visualmente atractivas

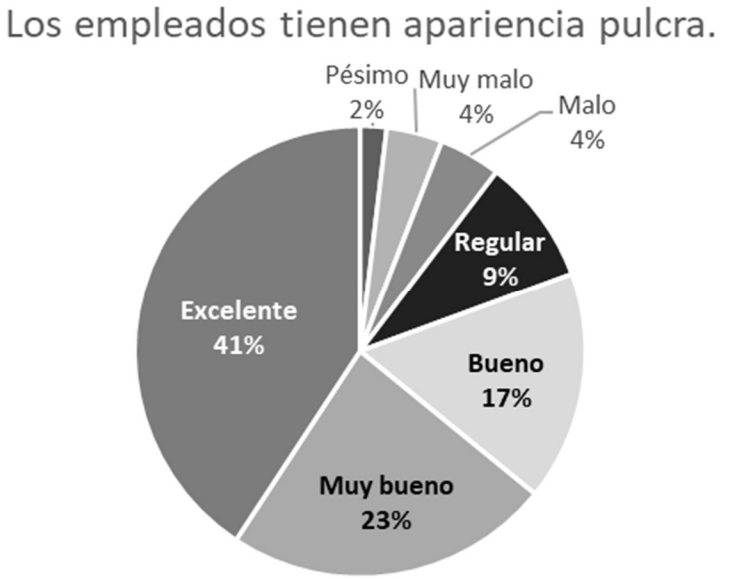


Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

En promedio, esta dimensión obtuvo una calificación de 4.89 de 7, lo clasifica como regular por parte de los usuarios.

En la gráfica 3 vemos que, para los encuestados, los empleados de Control Escolar tienen una excelente apariencia aseada y ordenada en un 41%, como muy buena y buena la califican el 40%, como regular el 9% y como mala, muy mala o pésima la calificó el 10%.

Gráfico 3: Los empleados tienen apariencia pulcra.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

De manera global este rubro tiene una nota de 5.67 asignada por los usuarios, lo que la cataloga como buena.

En referencia a si los materiales respecto a Control Escolar (registro de solicitudes, señalización, anuncios, constancias, Kardex, entre otros.) son visualmente atractivos, los alumnos que los solicitaron creen que son excelentes en un 30%, el 24% estiman son muy buenos, el 18% los evalúan buenos, y en una proporción del 14%, los consideran regulares. Finalmente, como malos, muy malos o pésimos los catalogó el 14% de los usuarios, tal como se plasma en la gráfica 4.

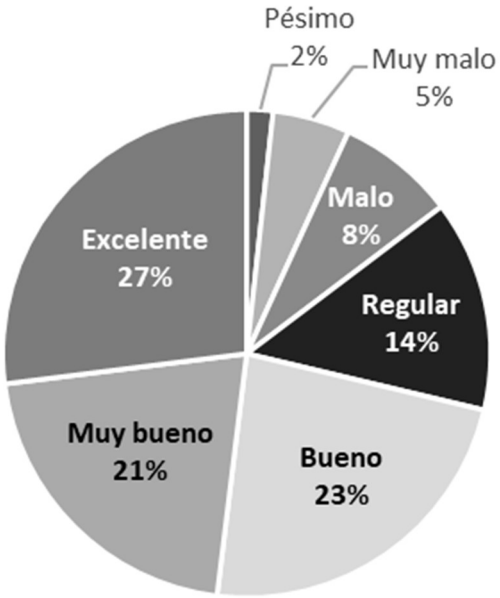
Gráfico 4: Los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

Al promediar las respuestas otorgadas por quienes participaron en el estudio, la calificación asignada fue de 5.36, lo cual la clasifica como buenos los materiales relacionados con el servicio otorgado.

En cuanto a si en términos generales están satisfechos con el servicio recibido, los que acudieron a hospitales públicos se calculó por promedio ponderado que su nivel de satisfacción es excelente en opinión del 27% de los encuestados, bueno la calificó el 23%, 21% dijo que era buena, 14% señaló que era regular y 15% mala, muy mala y pésima, según se aprecia en la gráfica 5.

Gráfico 5: Evaluación general



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

Como promedio general, la calificación de la dimensión tangibilidad es de 5.23, lo que otorga un grado de satisfacción bueno.

Conclusiones

Como se puede observar, en todos los cuestionamientos realizados, los usuarios de los servicios califican de regulares a buenos los elementos tangibles o del entorno del servicio recibido. Se muestra un concentrado de los ítems analizados en la tabla 1:

Tabla 1: Concentrado de resultados de la dimensión Tangibilidad en un departamento de Control Escolar de una escuela de negocios de una Universidad Pública

Cuestionamiento	Pésimo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
El departamento de Control Escolar posee moderno equipamiento y adecuadas instalaciones.	2%	5%	9%	17%	30%	18%	19%
El departamento de Control Escolar posee tecnología reciente (computadores, sistemas informáticos, tablets, etc.).	1%	7%	11%	16%	28%	18%	18%
Los materiales respecto al departamento de Control Escolar (registro de pacientes, señalización, anuncios, etc.) son visualmente atractivos.	2%	4%	4%	9%	16%	23%	41%
Los empleados del departamento de Control Escolar tienen una apariencia aseada y ordenada.	2%	4%	7%	14%	18%	24%	30%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados.

Como se aprecia en la tabla 1, el elemento mejor valorado fue el aspecto de los empleados, que tienen una apariencia aseada y ordenada donde el 41% la calificó como excelente, el 23% como muy bueno y el 16%, lográndose un 80% de respuestas positivas. El elemento con menor calificación fue la tecnología, que el 19% valoró como malos, muy malos y pésimos, es decir respuestas desfavorables, contra un 64% que las apreció positivamente; muy de cerca estuvo la evaluación realizada a los equipos e instalaciones con un 16% de respuestas asignando una calificación negativa y un 67% de menciones positivas. En general, el 23% tiene buena satisfacción con la dimensión tangibilidad de estos servicios, lo que es bastante congruente con las respuestas proporcionadas a los cuestionamientos específicos.

Por tanto, se puede concluir que efectivamente el entorno, evidencia física, presencia o lay out son importantes para generar una satisfacción con la calidad del servicios, ya que, en el caso del sector de los servicios de control escolar en educación superior pública, los usuarios si toman en consideración la percepción que tienen del estado físico y condiciones del equipamiento y las instalaciones en las cuales han recibido el servicio requerido. En el caso de la apariencia de los empleados, también mencionada por Pedraza Melo (2014) y Vargas González, Valecillos, & Hernández (2013), como un elemento que coadyuva a la percepción de calidad, y por ende generadora de satisfacción, se puede observar que en el caso de la entidad analizada la evaluación de este factor es mucho más positiva que la de los demás elementos, e incluso de la satisfacción general.

Referencias

Alonso Novelo, V., Salazar Cantón, J. R., & Ortiz Ceballos, J. B. (2016). La satisfacción del cliente: una revisión bibliográfica a este elemento de transformación organizativa. En N. M. Reyes Mendoza, R. A. Olivares Contreras, N. E. Rodríguez Valencia, & E. E. Ceh Varela, *Avances y perspectivas de la innovación, investigación y vinculación* (págs. 245-258). Mérida: Universidad Tecnológica Metropolitana.

Castro-Landaeta, I., & Morales-Barrios, O. (2014). Estrategias de Marketing para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio del Centro Clínico San Andrés. 6 (12),. *Strategos., 6*(12), 19-32.

Fernández Valiñas , R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. México: McGraw HIll.* México: McGraw HIll.

Fernández, P., & Bajac, H. (2013). *Gestión para el Marketing de Servicios.* México: Editorial Gránica.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia.* México: Ed. Pearson.

Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*(34), 181-209. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Pedraza Melo, N. A. (2014). Evaluación de la calidad del servicio en la administración pública en México: :Estudio multicaso en el sector salud. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*(23), 25-49. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de https://revistas.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/36814/38378

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing.* México: Mc Graw Hill.

Vargas González, V., Valecillos, J., & Hernández, C. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición. *Revista de Ciencias Sociales, XIX*(4), 663-671. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474005.pdf

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios.* México: Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

LO TRASCENDENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Adrián Orozco Lechuga [1]
Universidad Autónoma de Yucatán,
Facultad de Contaduría y Administración
orozco.lechuga@hotmail.com

Teresita de Jesús Sabido Domínguez [2]
Universidad Autónoma de Yucatán,
Facultad de Contaduría y Administración
tere.sabido@correo.uady.mx

[1] Estudiante de la maestría en Gestión y Cambio Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY

[2] Doctorada en Administración por la Universidad del Sur. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY

Resumen

En este trabajo se ofrece una reflexión sobre cultura organizacional. Se destaca que es un término susceptible a muchas definiciones e interpretaciones, y es debido a la abúndate literatura que ocupa la materia. Repasando las concepciones que diversos autores ofrecen sobre cultura en general y sobre cultura organizacional en particular, se postula que no es un tema trivial sino trascendental. Se expone que la cultura organizacional es de naturaleza intangible e invisible; se pueden ver y hasta medir sus efectos, pero la cultura es un comportamiento y carece de una dimensión física, por lo que tiene una magnitud adimensional. También se afirma que en todas las organizaciones, cultura organizacional y estructura organizacional conforman una simbiosis. Además, se expone que la constitución semiótica de la cultura se debe a que se trata de transmisión de información, puesto que la cultura trasmite y comunica por medio de actitudes y relaciones simbólicas. Igualmente, se afirma que el cambio de la cultura organizacional es posible, pero puede requerir un largo tiempo, que varía de cinco a diez años debido a que exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos de la organización. También se relaciona el liderazgo y la historia de las organizaciones con la cultura organizacional, subrayando lo determinante que resulta la cultura propia del líder en la construcción de la cultura de la organización. Finalmente, se concluye que la existencia de una organización es producto de una cultura que la creo, de tal modo que lo más trascendente de la cultura organizacional es que ésta surge del mundo de significados en el que habita el hombre.

Palabras clave: cultura organizacional, estructura organizacional, simbiosis, liderazgo, significados.

THE TRANSCENDENTAL OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

This work offers a reflection on organizational culture. It stands out that it is a term susceptible to many definitions and interpretations, and it is due to the abundance of literature that occupies the matter. Reviewing the conceptions that various authors offer about culture in general and about organizational culture in particular, it is postulated that it is not a trivial subject but a transcendental one. It is stated that the organizational culture is intangible and invisible in nature; its effects can be seen and even measured, but culture is a behavior and lacks a physical dimension, so it has a dimensionless magnitude. It is also stated that in all organizations, organizational culture and organizational structure make up a symbiosis. In addition, it is stated that the semiotic constitution of

culture is due to the fact that it is about transmission of information, since culture transmits and communicates through attitudes and symbolic relationships. Likewise, it is stated that changing the organizational culture is possible, but may require a long time, varying from five to ten years because it requires changing values, symbols, myths and behaviors of the organization. Leadership and the history of organizations are also related to organizational culture, underlining how decisive the leader's own culture is in the construction of the organization's culture. Finally, it is concluded that the existence of an organization is the product of a culture that created it, in such a way that the transcendental of organizational culture is that it arises from the world of meanings in which man lives.
Keywords: organizational culture, organizational structure, symbiosis, leadership, meanings.

1. INTRODUCCIÓN

Muy pocos, y probablemente ni uno solo, de los libros que tratan, por ejemplo, sobre administración de empresas, ciencias sociales o estudio de las organizaciones omite mencionar el tema de la cultura organizacional en sus páginas. En algunos textos, “cultura organizacional” se expone con gran profundad y suele ocupar un capítulo entero. Sin duda, existe una copiosa literatura sobre cultura organizacional que abarca desde aspectos teóricos hasta investigación especializada. Sin embargo, por ser un tema recurrente y con abundante literatura, pueden suscitarse dos situaciones, a saber. En primer lugar, que se asuma como un tema tan amplio como general, provocando que los estudiantes y practicantes lleguen a considerarlo como trivial u obvio; en segundo lugar, que la excesiva información sobre cultura organizacional, así como su variedad de definiciones, cause desconcierto o confusión. En cualquier caso, el riesgo está en que se pase por inadvertida la trascendencia de la cultura organizacional. Al respecto, como un antecedente necesario, en este trabajo se considera importante conceptualizar, aunque sea de manera breve y somera, el significado de “cultura”.

Cultura es una palabra repleta de definiciones. Su definición, como la de muchas otras palabras, cambia de acuerdo a la época y las circunstancias. Todos los conceptos sufren una metamorfosis en su definición con el paso del tiempo, y el significado de cultura es un ejemplo que incluso suele ser motivo de controversia entre sociólogos, antropólogos e historiadores, por mencionar a algunos. Kroeber y Kluckhohn (1952, en Bertalanffy, 2019) recopilaron y discutieron más

de 160 definiciones de cultura sin sacar a relucir una definitiva. Ante tal exceso, es inevitable que afloren reiteraciones, ambigüedades y confusiones.

Al margen de definiciones metafísicas o epistemológicas, cultura, en términos generales, puede concebirse como un conjunto amplio y complejo que incluye conocimientos, creencias, mitologías, artes, leyes, ideologías, sistemas de producción y distribución de la riqueza, costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades que, como miembro de una sociedad, ha adquirido el ser humano en el tiempo. Tiempo y cultura son inseparables.

Por otra parte, desde una perspectiva antropológica, Saltzmann (1997) expone un error recurrente en el que suelen incurrir quienes tratan de explicar una cultura: dar la impresión que una cultura se mantiene fija e inalterable; constante. El autor afirma que “todas las culturas son dinámicas” (p. 27). En efecto, el proceso de desarrollo cultural difiere entre las sociedades y las instituciones, pero ninguna cultura permanece estática. A su vez, Kuper (2001, p. 21) expone que “en su sentido más general, la cultura es simplemente una manera de hablar sobre las identidades colectivas”.

Una concepción contemporánea de lo que significa cultura es la de Schein (2004), quien la considera como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente al grado de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Ahora bien, en las organizaciones, la cultura puede considerarse como el conjunto de valores, normas, creencias y entendimientos que sirven de guía para los integrantes de la organización, y se comparten y enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse (Daft, 2011). Además, como señala Chiavenato (2009, p. 119), “cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. También es cierto que, en las organizaciones como en las civilizaciones, la cultura es heterogénea y dinámica. Adicionalmente, está el hecho de que la estructura sigue a la cultura de la organización, no al revés. La forma en que se configura una empresa o institución guarda una relación directa con la forma en que piensan y sienten sus miembros de mayor jerarquía, es decir, con la cultura que impera en la organización.

Entonces, por la relevancia de lo que cultura significa para las organizaciones, el objetivo de este trabajo es ofrecer una breve revisión del pensamiento que diversos autores dedicados al estudio de las ciencias sociales y administrativas exponen sobre la cultura organizacional, con el fin de reflexionar sobre su significación y destacar que no es un tema trivial sino trascendental.

2. EL CONCEPTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada ser humano posee una personalidad única, lo cual quiere decir que cada individuo cuenta con rasgos y características particulares que influyen en la forma en que actúa e interactúa con los demás. Entre las personas pueden existir muchas semejanzas, pero nunca identidades completas; todos somos distintos. Cuando se dice que alguien es amable, extrovertido, relajado, tímido, o agresivo, lo que se hace es enlistar sus rasgos de personalidad. En un paralelismo, Robbins y Coulter (2014) exponen que las organizaciones también tienen personalidad, que es su cultura organizacional; cultura que influye en la manera que la organización se relaciona con su entorno.

La cultura organizacional es un concepto fundamental para una empresa porque proporciona identidad organizacional a los empleados y, en general, a todos con los que interactúa, sean individuos o instituciones. La cultura es el contenido de una visión que define lo que representa la organización. También es, sin duda, una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.

Para Newstrom (2011), la cultura organizacional es una fuerza para determinar la conducta individual y grupal de sus integrantes; el autor señala que “esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo” (p. 92). Es relevante notar que la cultura organizacional se puede conceptualizar desde la alta dirección; la cultura puede nacer desde las posiciones de mayor jerarquía de las organizaciones. En realidad, lo más común es que los miembros de mayor jerarquía en la organización sean los pioneros de la cultura organizacional.

Por otra parte, algo que distingue a la cultura organizacional es su naturaleza intangible e invisible; se pueden ver y hasta medir sus efectos, pero la cultura es un comportamiento. En otras palabras, la cultura organizacional representa, casi siempre, normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. La cultura de las organizaciones “no se percibe ni se

observa, pero sí sus efectos y consecuencias" (Chiavenato, 2009, p. 143). La cultura organizacional no se puede medir como se mide el tiempo o la longitud, más aún, no tiene una unidad de medida; la cultura no se puede medir en kilogramos, litros o amperes. La cultura organizacional, por carecer de una dimensión física, tiene una magnitud adimensional.

Hacia una conceptualización de la cultura organizacional, ésta se puede idealizar como el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización con diversos agentes como son proveedores, clientes y otras organizaciones o entidades externas. Adicionalmente, la cultura organizacional, de acuerdo con Jones (2008, p. 8), "está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza". En todas las organizaciones, cultura organizacional y estructura organizacional tienen una relación simbiótica.

3. LO SIMBÓLICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde un punto de vista historiográfico, la investigación del pasado de las organizaciones puede llegar a concebir que cuando cambian las culturas, el mundo cambia con ellas. Por supuesto, no ocurre así; el cambio transforma las percepciones sociales pero no altera la estructura de la naturaleza. Las personas que han sufrido una transformación cultural no cambian, por ejemplo, la estructura del movimiento orbital de los planetas o la velocidad constante de la luz en el vació.

La cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización; influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. Sin embargo, a diferencia de la estructura organizacional, que es muy visible y fácil de trazar e interpretar, en la cultura "pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas" (Geertz, 2003, p. 24). La cultura tiene una estructura simbólica, la cultura organizacional es semiótica.

Para Bauman (2002), la constitución semiótica de la cultura es que se trata de transmisión de información. La cultura trasmite y comunica por medio de actitudes y relaciones simbólicas. En el mismo sentido, la idea de cultura que propugna Geertz (2003) se orienta a resaltar que una cultura se trata, en esencia, de un concepto semiótico ya que el hombre está inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, y la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en

busca de significaciones. Desde una perspectiva sistémica, Bertalanffy (2019, p. 206) es contundente: “La ciencia social se las ve con seres humanos en el universo de cultura creado por ellos. El Universo cultural es ante todo un universo simbólico”.

Por su parte, Daft (2011) destaca que una herramienta para interpretar la cultura organizacional es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. El autor expone que las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos de una organización, debido a que representan valores más profundos para sus miembros. Ciertamente, los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas en las organizaciones.

En las organizaciones, lo preponderante de la cultura está en los simbolismos que los miembros adoptan y comparten. La cultura es la guía general de comportamiento organizacional y, específicamente, “la cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 227). Toda organización tiene sus propios intereses, e impone sus metas y objetivos a sus miembros por medio de rituales y símbolos, los cuales definen la biografía de la organización. Como ente social, la organización se expresa y manifiesta semióticamente desde su cultura organizacional, y así construye y define su historia como organización.

4. LA TRASCENDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma. La cultura organizacional siempre afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, de organización, de selección de personal, de dirección y control, por mencionar algunas. La cultura organizacional es una manera de ver y sentir, sí, pero también es una forma de actuar y transmitir. Lo trascendente de la cultura organizacional es que, bajo análisis, permite conoce el pasado, entender el presente y visionar el futuro de una organización.

Como exponen Hellriegel y Slocum (2009), muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición; los miembros antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes para la organización. De una manera especial, las historias de liderazgo en las organizaciones forman parte de su cultura, pero liderazgo no es sinónimo de éxito. Aunque son numerosas las historias que narran el éxito de muchas organizaciones a partir de la

visión y las decisiones del líder, también es posible que la cultura del líder pueda llegar a ser la perdición de la organización.

Son muchos los casos que narran cómo el líder de una organización imprime sus propios valores y creencias en la constitución de la cultura organizacional. Desde organizaciones políticas como el partido que Adolfo Hitler formó en Alemania o el gobierno del luchador social Nelson Mandela en Sudáfrica, hasta grandes empresas contemporáneas de tecnología como Microsoft, Apple o Facebook, los líderes de cada una de ellas sembraron sus creencias y valores para definir la cultura de sus organizaciones. La cultura organizacional tiene, principalmente, un ingrediente humano.

Para Daft (2011, p. 376), "la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articula e implementa ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios". Cuando esas ideas y valores conducen al éxito de la organización, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder; se construye, de este modo, una historia organizacional que vincula estrechamente a la cultura organizacional con el liderazgo de la organización.

La trascendencia de la cultura organizacional es que construye y define la historia de la organización. Muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes de esa cultura. Sin duda, la cultura organizacional guarda una relación estrecha con la narrativa histórica de una organización.

¿Puede cambiarse una cultura organizacional? Sí, pero el cambio puede requerir un largo tiempo, que puede variar de cinco a diez años porque exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos de la organización (Koontz et al., 2008). Para lograrlo, se requiere liderazgo ya que, como argumenta Schein (2004), la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda y no se pueden entender por separado.

No es fácil cambiar la cultura de una organización, pero es posible hacerlo y en ocasiones debe hacerse porque "en el caso de organizaciones que están fallando o de cambios importantes en el entorno externo de la organización, el cambio de cultura resulta esencial" (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 467). Si los atributos culturales de una organización no se ajustan a las expectativas cambiantes de los grupos de interés, sean internos o externos, su existencia corre peligro y eso es, indudablemente, un hecho trascendental de la cultura organizacional.

Por lo trascedente de la cultura organizacional, el tema es recurrente en libros, artículos, ponencias y conferencias. Es una materia tan vasta e inagotable, que su estudio abarca a prácticamente todas las profesiones y se puede analizar desde muy diversas corrientes de pensamiento y desde muy distinto enfoques. Lo concerniente y trascendente de la cultura en las organizaciones hace que su estudio e investigación sea pertinente y se mantenga vigente. Mientras existan las organizaciones, de cualquier naturaleza que sean, sus culturas se seguirán estudiando y también transformando.

5. CONCLUSIONES

La cultura es un retrato de la conducta y del liderazgo en las organizaciones, y se puede concluir que la cultura organizacional es un conglomerado de símbolos con un significado único para los miembros de una organización. Pero también, como las personas cambian y se transforman con el paso del tiempo, la cultura organizacional tiende a transformarse; lo hace con mucho esfuerzo, pero es un cambio posible y en ocasiones necesario para la supervivencia de la organización. En las organizaciones, todo intento de cambio está sujeto a fuerzas a favor y en contra de la transformación de la organización, y la cultura no es la excepción.

Finalmente, la existencia de una organización es, en gran medida, producto de una cultura que la creo y, por lo tanto, lo más trascendente de la cultura organizacional es que ésta surge del mundo de significados en el que habita el hombre. Al respecto, como anota Bertalanffy (2019), el hombre tiene valores que son más que biológicos y que trascienden la esfera del mundo físico; en ese mismo sentido, el autor es concluyente: “En contraste con las especies biológicas que han evolucionado por transformación genética, el género humano es el único que exhibe el fenómeno de la historia, íntimamente vinculada a la cultura, el lenguaje y la tradición” (p. 207).

Por último, es importante señalar que la investigación sobre cultura organizacional no está terminada ni se vislumbra que su fin se encuentre proximo. Es un tema retador, por lo complejo, e intimidante, por lo extenso. Sin embargo, investigar, filosofar o reflexionar sobre cultura organizacional es muy estimulante porque se trata de una empresa intelectual y profunda que siempre encuentra novedades y descubre reiteradamente fenómenos inéditos e inesperados. Y si este trabajo ayuda a la reflexión sobre lo trascendente de la cultura en las organizaciones, su objetivo se habrá cumplido.

REFERENCIAS

Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.

Bertalanffy, L. von. (2019). *Teoría general de los sistemas*. *Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (23ª reimp.). México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México: Cengage Learning.

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas* (12ª reimp.). Barcelona: Gedisa.

Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México: Pearson Educación.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kuper, A. (2001). *Cultura. La versión de los antropólogos*. Barcelona: Paidós.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.

Robbins, S. P., y Coutler, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson.

Salzmann, Z. (1997). *Antropología; Panorama general* (22ª ed.). México: Publicaciones Cultural.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

UNA APROXIMACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE ESCÁRCEGA, CAMPECHE, ANTE LA ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA.

Miguel Ángel Torres Pérez [1]
Estudiante de Licenciatura en Administración
Universidad -Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E- mail: 160205026@itsescarcega.edu.mx

Milca Jael Montejo Ek [2]
Estudiante de Licenciatura de Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E-mail: 160205007@itsescarcega.edu.mx

Sagrario María Quijano Gutiérrez [3]
Docente de Licenciatura en Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E- mail: sagrario_quijano@itsescarcega.edu.mx

[1] Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.
[2] Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.
[3] Asesor y coautor del proyecto de investigación. Docente en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. En la Licenciatura en Administración.

Resumen

México registrará la caída más pronunciada (6.6%) de su PIB en 2020 entre las principales zonas y países del planeta, como consecuencia directa de la pandemia del Covid-19, estimó la Organización Mundial del Comercio (OMC). (Morales, 2020), así mismo se nota la lucha constante que los empresarios tienen al hacerle frente a la pandemia, la actividad comercial no puede ser evitada, pero si controlada, esto puede ser a través de mecanismos y legislación para la operatividad y control sanitario ante la contingencia por COVID-19. Las empresas quienes deben de ofrecer a su cliente o consumidor un espacio limpio con todas las medidas necesarias para su protección se debe adaptar a este nuevo virus, es por ello que, el principal objetivo es, investigar e identificar la adaptación al cambio generado por la pandemia sanitaria COVID -19 en el sector comercial de las microempresas en la localidad de Escárcega, Campeche; se propone análisis a través de la metodología de Kurt Lewin, con un tipo de investigación exploratoria, enfoque cualitativo y diseño de investigación descriptivo. A largo plazo, el coronavirus COVID-19 puede servir como otra razón, además de las regulaciones proteccionistas y las necesidades de eficiencia energética, para que las empresas reevalúen la exposición de su cadena de suministro a regiones propensas a brotes y se reconfiguren regionalmente. Por lo que el resultado esperado es obtener información, donde se vea la adaptación de las microempresas y determinar obstáculos, fuerzas restrictivas e impulsoras, factores de resistencia y la fase actual acorde al modelo a utilizar, dependiendo a la pandemia Covid-19, con la determinación del estado actual de cambio implantado por las microempresas de giro comercial.

Palabras clave: COVID-19; Microempresas, Comercio, Cambio y Adaptación.

Abstract

Mexico will register the steepest fall (6.6%) in its GDP in 2020 among the main areas and countries on the planet, as a direct consequence of the Covid-19 pandemic, estimated the World Trade Organization (WTO). (Morales, 2020), as well as the constant struggle that businessmen have when facing the pandemic, commercial activity cannot be avoided, but if controlled, this can be through mechanisms and legislation for operation and control health care in the contingency for COVID-19. Companies who must offer their client or consumer a clean space with all the necessary measures for their protection must adapt to this new virus, which is why the main objective is to investigate and identify adaptation to the change generated by the COVID-19 health pandemic in the commercial sector of microenterprises in the town of Escárcega, Campeche, the application of Kurt Lewin's methodology is proposed, with a type of exploratory research, qualitative approach and descriptive research design. In the long term, the COVID-19 coronavirus may serve as another reason, in addition to protectionist regulations and energy efficiency needs, for companies to re-evaluate their supply chain exposure to outbreak-prone regions and reconfigure regionally. Therefore, the expected result is to obtain information, where the adaptation of micro-enterprises is seen and determine obstacles, restrictive and driving forces, resistance factors and the current phase according to the model to be used, depending on the Covid-19 pandemic, with the Determination of the current state of change implemented by micro-enterprises of commercial activity.

Keywords: COVID-19; Microenterprises, Commerce, Change and Adaptation.

1. INTRODUCCIÓN

Todos los países se están enfrentando por el momento a la pandemia del coronavirus y esto a su vez genera crisis económica para el país mexicano, ocasionando desempleo. Para eso existen instituciones internacionales que han exhortado a los gobiernos esto para que se pueda contener los graves efectos que el Covid-19 puede causar. Al respecto, la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCAMIN) señaló que para finales de abril el 82 % de las empresas especializadas en comercio, servicios o turismo del país se mantenían en cierre temporal, cierre permanente o disminución de horario de operaciones (Alfaro, 2020). Mientras que el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX) informó que en mayo, el 45 % de las empresas del sector permanecían cerradas en México ante el confinamiento por el coronavirus Covid-19. Por su parte, el presidente de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco-CDMX), Nathan Poplawsky, estimó que en la capital han cerrado más de 270 mil empresas debido a la contingencia sanitaria por coronavirus (Mares, 2020).El Riesgo que presenta la sociedad son la crisis sanitaria, económica y psicológica, los sectores más vulnerables son las micro, pequeñas y medianas empresas y a su vez los empleados. Los datos son contundentes. (Achar, 2020)

En la actualidad existen medios de comunicación, como también expertos que hacen un análisis sobre el problema que las microempresas enfrentaran a causa del Covid-19. El brote de Coronavirus se ha extendido rápidamente en varias partes del mundo, donde no solo ha afectado a las personas en cuanto a salud sino también en asuntos de economía. Las microempresas deben de reestructurar sus modelos de negocio y cambiar las ideas de emprendimiento para que sobrevivan a esta crisis. (Reyes, 2020). Es importante analizar que los emprendedores, como las microempresas se tienen que ir adaptando, para que se pueda adecuar a un mercado, ya que en algunos casos se tendrá que ajustar a la estructura de modelo de negocio. Los efectos del COVID-19 también se están dejando sentir entre aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización. (Touza, 2020).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Microempresas

Las microempresas se conocen como aquella unidad económica que puede llegar a tener activos totales como salarios mínimos mensuales, legales vigentes y menos; muchos autores consideran un concepto para las microempresas, es el caso del siguiente concepto: “Las pequeñas empresas que pueden tener entre 10 y 20 trabajadores (a veces hasta 50)”. (Montero J. C., 2008).

En la actualidad la Localidad de Escárcega, Campeche y de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), muestra un registro de 1137 negocios con actividad económica comercial al por mayor y al por menor, la cual 1112 de ellas pertenecen a las empresas de tamaño micro, donde se involucra un total de 0 a 10 empleados. Muchas empresas se ven limitadas en sus acciones gerenciales y no se encuentran preparadas para la solución de problemas dentro de su organización.

2.2 Impacto del Covid-19 en las microempresas

La economía mexicana enfrenta una crisis económica originada por el Covid-19. Como resultado, el mercado laboral ha tenido un severo impacto en los niveles de empleo de la población económicamente activa (PEA). Particularmente, a partir del mes de abril de 2020 se aprecia un desplome de la ocupación. La duración y profundidad de la recesión económica está supeditada tanto a las medidas de confinamiento y su efecto en la oferta como a la pérdida de dinamismo de la demanda externa e interna. El panorama económico tendrá un severo impacto en la ocupación laboral del país.

Un artículo publicado por la revista Forbes México (Forbes, 2020) profundiza el tema indicando que al menos 53.4% de las Mipymes padecen una baja en sus ventas de entre 80 y 100% a causa de la emergencia sanitaria causada por el Covid-19, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra). Según la encuesta del Observatorio Mipymes de la Cámara, solo el 15% de las 50,000 empresas que representa mantuvieron operaciones por ser consideradas como esenciales por el acuerdo emitido por el Consejo General de Salubridad en marzo pasado. (Medel, 2020)

Para comprender la grave crisis que atraviesan las microempresas, es necesario entender que en el mundo el COVID- 19 ha causado enormes pérdidas económicas, sociales, políticas, psicológicas, tecnológicas e incluso religiosas. (Fernández, 2020).

Cabe destacar que existe una gran incertidumbre acerca del comportamiento de la economía mundial tanto en el corto como el largo plazo. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la contracción de la economía mundial sería de alrededor de un -4.9% en el 2020 y de -8.0% para las economías avanzadas. El pronóstico para América Latina sería de una caída del -9.4% y para la economía mexicana del -10.5% (FMI, 2020). Por su parte el Banco de México pronosticó que la caída del producto interno bruto (PIB) en México para el 2020 sería de alrededor del 6.6%. La institución indicó que, para el caso de México, además del choque de oferta, la caída del financiamiento externo debido a la incertidumbre de los inversionistas internacionales, y la reducción de los precios de las materias primas serían un factor negativo adicional (Banco de México, 2020).

2.3 Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas

Los lineamientos técnicos son de aplicación general para todos los centros de trabajo, y tienen por objetivo establecer las medidas específicas que las actividades económicas deberán implementar en el marco de la estrategia general para la Nueva Normalidad, para lograr un retorno o la continuidad de las actividades laborales seguro, escalonado y responsable. Para la elaboración de este documento se contó con la participación coordinada de la Secretaría de Salud, la (Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 2020), la Secretaría de Economía, así como del (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020).

Con el fin de que los centros de trabajo puedan identificar las medidas obligatorias para el retorno o la continuidad de sus labores, se contemplan cuatro dimensiones que deberán considerarse: el tipo de actividad (esencial o no esencial), el tamaño del centro de trabajo, el nivel de alerta sanitaria de la ubicación del centro de trabajo, así como sus características.

2.4 Estrategia De Continuidad O Retorno A Las Actividades: Una Nueva Normalidad

Con base a información extraída del Diario Oficial (2020):

Para hacer frente y mitigar la epidemia causada por el SARS-CoV-2, el Gobierno de México ha dado a conocer una serie de acciones de continuidad y reapertura ordenada, gradual y cauta con la finalidad de continuar en el cuidado de la salud de las personas en el ambiente laboral, y al mismo tiempo reactivar la economía.

Para llegar a esta Nueva Normalidad se definió un proceso que consta de tres etapas, con la premisa de proteger la salud de la población controlando la trasmisión del SARS-CoV-2 y así prevenir picos epidémicos de gran magnitud o rebrotes en las zonas del país que ya sufrieron el primer pico epidémico. Para esto se pone en marcha un Sistema de Alerta Sanitaria que tendrá una frecuencia semanal de resultados, que será de aplicación estatal o municipal y determinará el nivel de restricción.

2.5 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Uno de los principales esclarecimientos al modelo de cambio de Kurt Lewin es el siguiente:

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo.* (Montúfar, 2008)

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo.

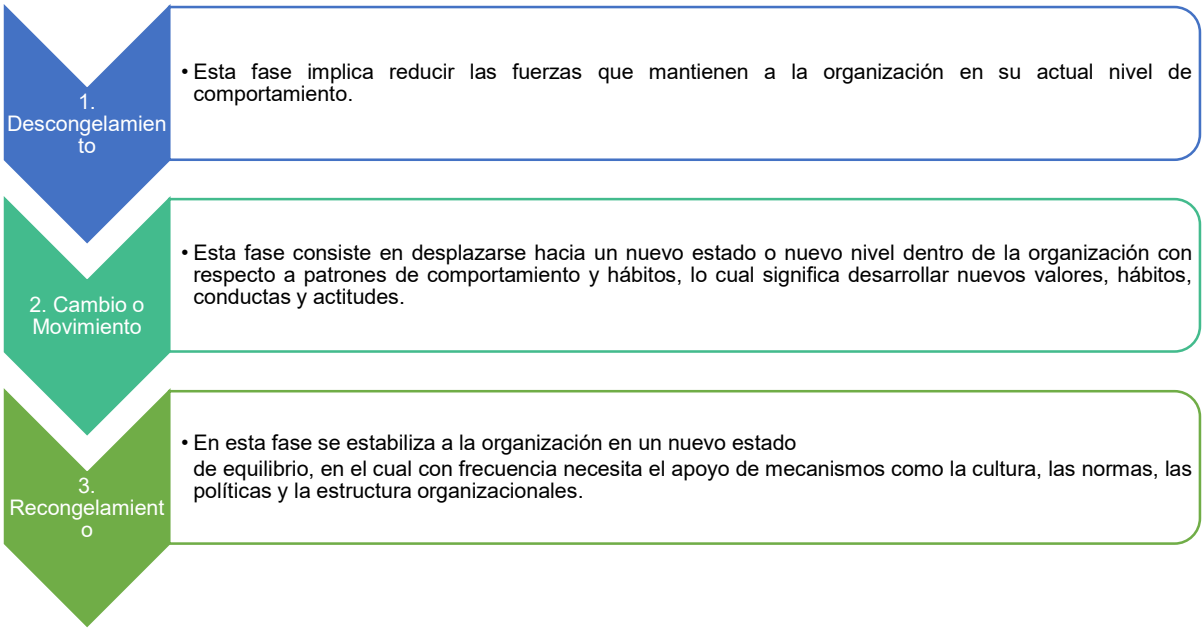
El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este (p. 51).

2.6 Fases del cambio planeado

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

Ilustración 1

Descripción de las fases de cambio



Información basado en (Montúfar, 2008)

El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores. La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio (Hall, 2010)

El proceso llega a finalizar según Coria & Valderrama (2016):

La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Solo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso (p. 52).

2.7 Fuerzas impulsoras y restrictivas

El análisis de campo-fuerza fue creado por uno de los “gurúes” del DO, Kurt Lewin. Para trabajar con él, elaboro su, ya clásico, “diagrama de campo-fuerza” que representa dos tipos de fuerzas: (Montúfar, 2008)

1. Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, y que se representan con un signo positivo (+).Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de

salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

2. Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas "fuerzas restrictivas", ya que restringen el proceso de cambio; están representadas con un signo negativo (–).

Los síntomas principales que, según los expertos en DO, distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*.

.

2.8 Resistencia al cambio

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que:

La resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. (Montúfar, 2008)

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación; Exploratoria

El tipo de investigación que se pretende utilizar es la exploratoria porque nos proporciona como investigadores un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar. (Benassini, 2009). Con enfoque cualitativo, debido a que se interpretara y analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones y el diseño de investigación será descriptivo, es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen: 1) representación de las características de los fenómenos y determinación de la frecuencia con que se presentan; 2) determinación del grado de asociación de las variables y 3) formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos. (Kinnear, 2009)

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los participantes a esta investigación son los comercios que realizan la actividad económica de comercio al por mayor y por menor de la localidad de Escárcega, Campeche.

Población de estudio: Una población de estudio es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra. Población es definida como "el conjunto de elementos que se definen antes de seleccionar la muestra". (Kinnear, Thomas C., 2009)

Desarrollando la fórmula de Laura Fisher, mediante su forma finita y con base a nuestra población la cual no rebasa los 500,000, se obtuvo como muestra 287 comercios que podemos analizar y recolectar datos, así mismo llegar a su interpretación. A continuación, se muestra la fórmula utilizada:

$$n = \frac{\sigma^2 N \rho q}{e^2(N-1) + \sigma^2 pq} \; n = \frac{1{,}091.9748}{3.8} = \mathbf{287.36}$$

4.1 Muestra Estratificada

Es importante mencionar que independientemente del número de la muestra mencionada anteriormente, debido al tiempo y la situación en la que nos encontramos, se procederá a mostrar los resultados preliminares de 130 encuestas aplicadas al sector de mayor representatividad local, es decir, el sector micro.

La muestra estratificada se determinó de la siguiente manera:

Localidad de Escárcega	**Sector a estudiar**	**Número de población a estudiar**	**Muestra**	
	Comercios	1137 comercios	287 encuestas	
	Población		**Muestra**	
Muestra estratificada	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Micro	**1112**	**97.80%**	**281**	**97.80%**
Pequeña	**18**	**1.58%**	**5**	**1.58%**
Mediana	**5**	**0.44%**	**1**	**0.44%**
Grande	**2**	**0.17%**	**0**	**0.17%**
Total	**1137 comercios**	**99.99%**	**287 encuestas**	**99.99%**

Fuente: Elaboración Propia

5. INSTRUMENTO

5.1 Cuestionario

El cuestionario fue diseñado con base a la propuesta de (Adrian O. C., 1996) para determinar el grado y naturaleza del cambio en el sector comercial, presente en los procesos de transformación organizacional. Está dirigido al personal de la organización, por ser quienes se encuentran en la última instancia operacional del programa de cambio, al desempeñar las nuevas funciones inherentes a los nuevos roles. Está constituido por 36 afirmaciones, a las cuales se les da respuesta a través de escala Likert.

5.2 Descripción

El test refleja en la primera hoja la descripción de las instrucciones a ser leídas por el trabajador que responda el instrumento, mientras que en las restantes disponen treinta y seis (36) ítems que hacen sugerencias a las causas o fuentes del cambio o resistencia al cambio, cada una de ellas contiene una escala numérica referida al grado de opción a la transformación constituida.

El cuestionario mide tres (3) causas o fuentes del Cambio en su resistencia y cada una fue operacionalizada en cuatro (4) indicadores:

Resistencia Ligadas a la Personalidad	**Resistencia Ligadas al Sistema Social**	**Resistencia Ligadas al modo de Implantar el Cambio**
A.- Los hábitos	A.- Carácter sagrado que se le otorga a las cosas	A.- Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso
B.- Preferencia por la estabilidad	B.- Rechazo a lo extraño	B.-Credibilidad que se tenga en el agente de cambio
C.- Interés personal	C.- Identificación con la situación actual	C.- Escasez de recursos para integrar el cambio
D.- Principio de la primacía	D.- Conformidad con las normas vigentes	D.- Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos.

Cabe mencionar que el test fue tomado con una estructura validada por expertos (Adrian O. C., 1996), nuestra perspectiva consistió en la modificación de las posibles respuestas, estas fueran catalogados en el rango de la escala de Likert, quedando con una numeración del uno al cinco (1-5), donde el uno (1) corresponde a lo que menos se acerca la manera de pensar de los encuestados (Totalmente de acuerdo), dos (2) en desacuerdo, tres (3), neutral, cuatro (4), de acuerdo y por último, cinco (5) en Totalmente de acuerdo.

El test debido a la modificación ocurrida se sometió a una nueva validación donde a través de la aplicación de una muestra de treinta (30) encuestas a trabajadores de microempresas del sector comercial en la localidad de Escárcega, se determinó la confiabilidad del instrumento, aplicando el Alpha de Cronbach, cuya puntuación puede tener una amplia gama de valores y múltiples niveles de respuesta, los datos obtenidos al suministrar el instrumento se comprobó el valor del Alpha en el instrumento, el COEFICIENTE ALPHA fue de, 0.714, lo que indica que este instrumento de recopilación de datos tiene un grado de confiabilidad aceptable.

5. 3 Checklist

La guía de observación fue elaborada de acuerdo a información recolectada en el Diario Oficial de la federación, la cual consiste en clasificar las medidas en indispensables y recomendadas. Las medidas de seguridad sanitaria están elaboradas de manera sencilla para que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan conocer cuáles les son aplicables y con ello facilitar su cumplimiento.

6. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para la aplicación de la encuesta y la guía de observación, se realizó visita de campo, en microempresas de giro comercial de la localidad de Escárcega Campeche, para recolectar los datos, por ese medio se adquirió los resultados esperados.

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para entender sobre la investigación es importante, Investigar e identificar la adaptación al cambio generado por la pandemia sanitaria COVID -19 en el sector comercial de la localidad de Escárcega, Campeche, tomando como base el modelo Kurt Lewin y determinar la fase en la cual se encuentra actualmente los comercios. Para ello, a través de una recolección y análisis de datos se determinaron los aspectos a la cual las microempresas se encuentran sujetas ante el cambio implementado, sin olvidar el tema principal del proyecto "**UNA APROXIMACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS DE ESCÁRCEGA, CAMPECHE, ANTE LA ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA**". Con la finalidad de conocer y evaluar la situación actual de los comercios de la localidad de Escárcega por la contingencia COVID-19. La investigación fue desarrollada en microempresas, con giro comercial, en la localidad de Escárcega comprendida, sin incluir ampliaciones, con una muestra de 287 encuestas, el instrumento fue dirigido a trabajadores de las microempresas.

De acuerdo a la práctica en la aplicación de encuesta y obtención de datos. Como pregunta 1 a evaluar las particularidades tenemos a "Es conveniente continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa".

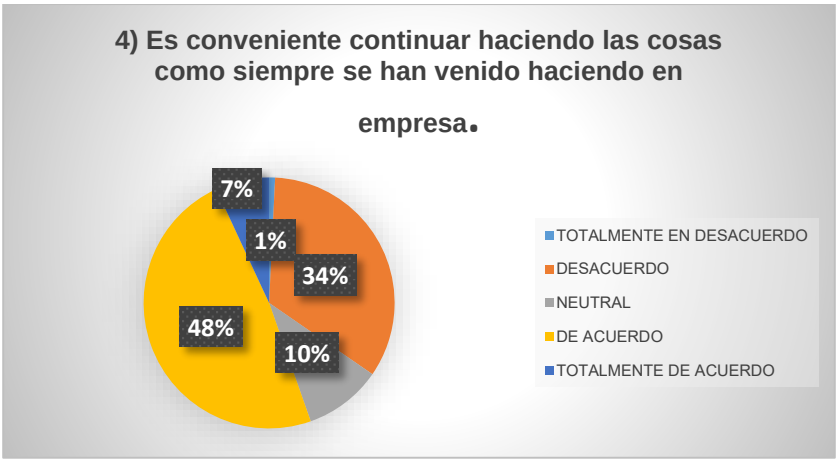


Figura 1 Fuente: Elaboración Propia

Con una muestra de 130 encuestas a aplicar, un 48 % de los encuestados respondieron estar de acuerdo en continuar haciendo las mismas cosas como siempre las han manejado, mientras un 34% menciona un desacuerdo ante esta pregunta, es decir, que la mayoría de los trabajadores de microempresas en el sector comercio, prefieren llevar sus mismas actividades que modificarlas e implementar un seguimiento más adecuado ante la nueva normatividad, arrojando un análisis, en el cual es notable la aseveración de que existe resistencia ante la situación ocasionada por la pandemia Covid-19, pero es importante mencionar que no es muy grande esa poca flexibilidad al cambio implantado, aunque se encuentran aplicando cambios por el escenario que ocasiona la pandemia.

Una segunda pregunta evaluada es la siguiente, considera que el cambio representa una desventaja para el desempeño eficiente de mis funciones.

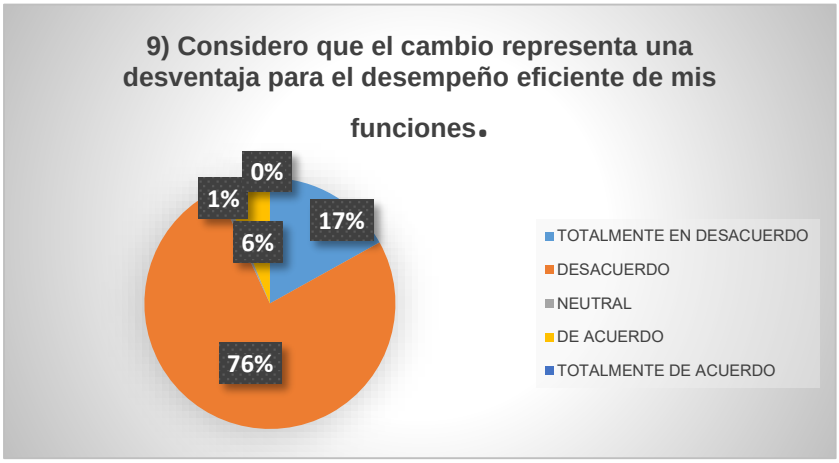


Figura 2 Fuente: Elaboración Propia

Un 76% de los resultados obtenidos de esta pregunta nos hace mención que el cambio que actualmente viven los comercios de la localidad de Escárcega no les perjudica, ni les ocasiona desventajas para llevar un desempeño eficiente en sus funciones, atribuyendo un 6% de este resultado la cual menciona que, si existe afectaciones, y 1% que no se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo ante tal fenómeno normativo en organizaciones de giro comercial. En conclusión, el rendimiento no es afectado en los trabajadores a pesar que los cambios ocasionados por el Covid-19 en los comercios son visibles.

Pregunta 3 analizada; No tiene sentido para mí, incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realizo satisfactoriamente.

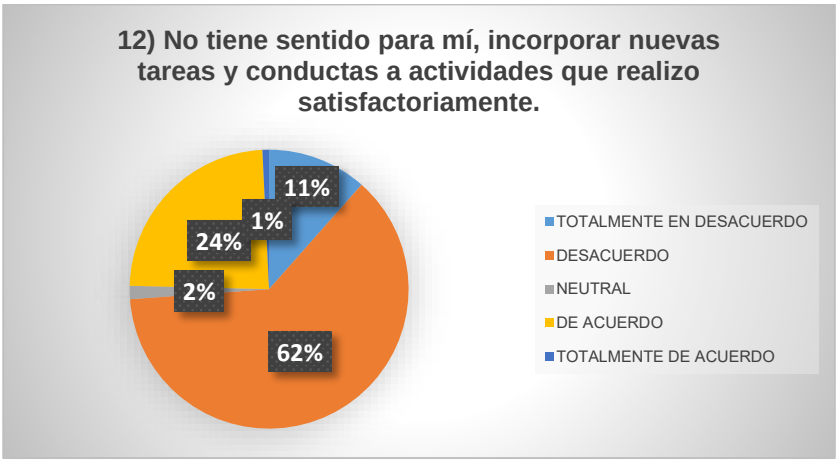


Figura 3 Fuente: Elaboración Propia

El realizar actividades satisfactoriamente no es sinónimo de que no pueda incorporar otras que ayuden a la organización a mejorar, en este caso con casi un 62% de respuestas en desacuerdo ante la pregunta, nos demuestra que están dispuestos o posiblemente se encuentran atribuyendo nuevas funciones que les permita adaptarse ante el cambio generado habitualmente, a través de

este análisis e incorporando las dos preguntas analizadas con anterioridad los empleados de comercios cooperan con actitud, responsabilidad y entusiasmo ante la etapa que pone el problema identificado, las fuerzas impulsoras sobresalen ante todos los hechos.

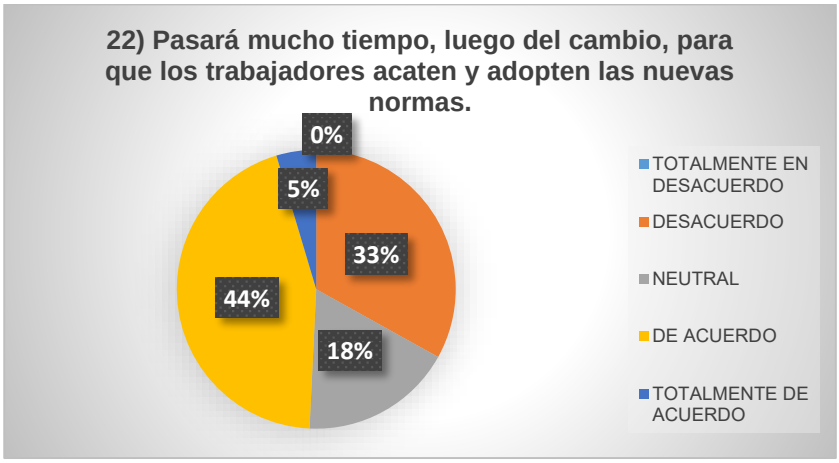


Figura 4 Fuente: Elaboración Propia

Estas normas no vinculantes pretenden ayudar a los empresarios y a los trabajadores a mantenerse seguros y sanos en un entorno de trabajo que ha cambiado significativamente debido a la pandemia de COVID-19. La participación de los trabajadores y sus representantes en la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo es clave para el éxito y una obligación legal. Es por ello que se aplicó un cuestionario a los empleados de los comercios de la localidad de Escárcega, Campeche, teniendo la finalidad de conocer el cambio y la adaptación que se lleva a cabo a causa del COVID-19. Analizando la representación gráfica se puedo estudiar que el 44% de los empleados encuestados están de acuerdo porque se los cambios no son previstos y la forma en que los procesos temporales se llevan a la práctica en sus áreas de trabajo, mientras que el 33% están en desacuerdo y perciben que no pasara mucho tiempo para que se adapten a la nueva normalidad, principalmente porque se encuentran realizando procesos de higiene en el trabajo pero a causa de la pandemia se tiene que aplicar estrictamente para tener a los empleados protegidos pero de igual manera a los clientes. Comparando por último tenemos que el 18% de los empleados no están de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo, se encuentran neutral para poder adaptarse al cambio, pero también puede que no pase mucho tiempo para aprender las medidas de seguridad que se aplican en los comercios.

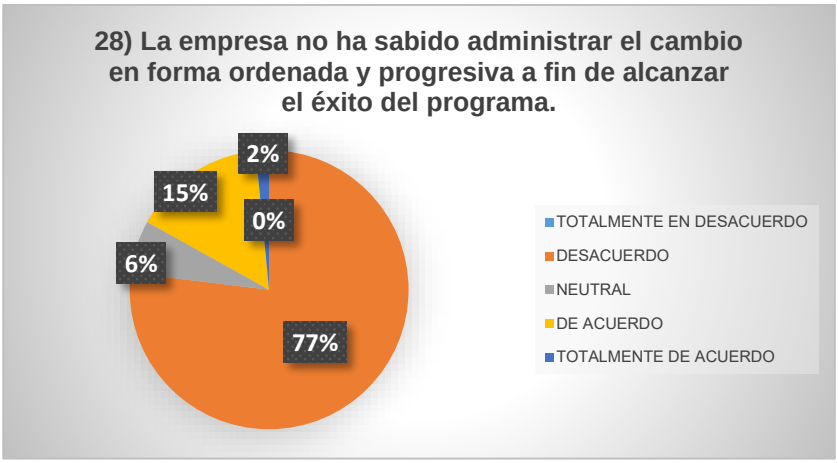


Figura 5 Fuente: Elaboración Propia

Es importante elaborar o actualizar los planes de contingencia ante la crisis para los acontecimientos de cierre y arranque en el futuro. Incluso las pequeñas empresas pueden elaborar una lista de comprobación para prepararse en caso de que se produzcan estos acontecimientos en el futuro. La experiencia adquirida durante la pandemia de COVID-19 puede servir para desarrollar una política y unos procedimientos de mejora para los negocios.

Es por ello que la cantidad de información relacionada con el COVID-19 puede ser abrumadora y puede ser complicado diferenciar los datos fiables y precisos de los engañosos. La recomendación es que siempre se compruebe que la fuente sea original de la información y que esté consolidada y sea de reputación. Estudiando la gráfica del cuestionario aplicado hallamos que el 15% de los empleados están de acuerdo de que los comercios no llevan de forma ordenada y progresiva los cambios que se tiene que aplicar para poder alcanzar el éxito de la seguridad de los empleados, pero también de los clientes, mientras que el 77% están en desacuerdo por que si han aplicado correctamente las medidas de seguridad y han cumplido con el programa establecido. En terminación tenemos que el 6% de los encuestados se aciertan neutral en su respuesta, siendo este el caso nos da a entender que los comercios no han llevado correctamente la administración del cambio generado por el COVID-19.

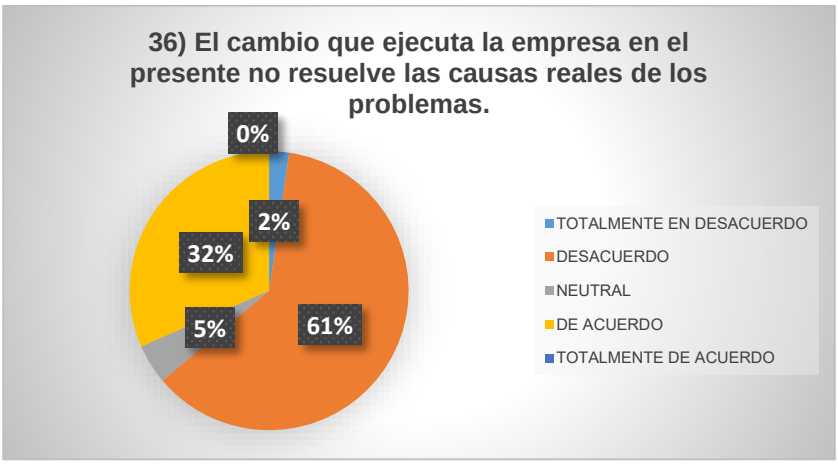


Figura 6 Fuente: Elaboración Propia

A medida que las medidas de distanciamiento social empiecen a relajarse, es posible que las personas con empleos que requieran un contacto físico con muchas otras personas tienen el riesgo de contraer COVID-19. Los representantes y comités para la salud y la seguridad se encuentran en una posición única para ayudar a diseñar medidas preventivas y garantizar que se apliquen con éxito. Observando los datos obtenidos estamos al tanto que el 66% de los empleados están en desacuerdo dando como punto que los cambios ejecutados por las empresas si están dando resultado a no tener más contagios pero de igual manera está resolviendo el problema que tenemos actualmente con la pandemia, mientras que el 32% de los encuestados indica que los cambios que se ejecutan en la empresa no resuelven en su totalidad respecto al problema que estamos pasando mundialmente vaya que no sirve de nada seguir con las normas de seguridad por la contingencia del COVID-19. Ultimando tenemos que el 5% de los empleados están neutral en los cambios ejecutados, pero analizando nos podemos dar cuenta que los empleados y empresarios se están adaptando correctamente a estos cambios estrictos por la contingencia COVID-19.

De acuerdo al método de observación que se utilizó para determinar las medidas que toman las microempresas comerciales ante la nueva normatividad sanitaria;

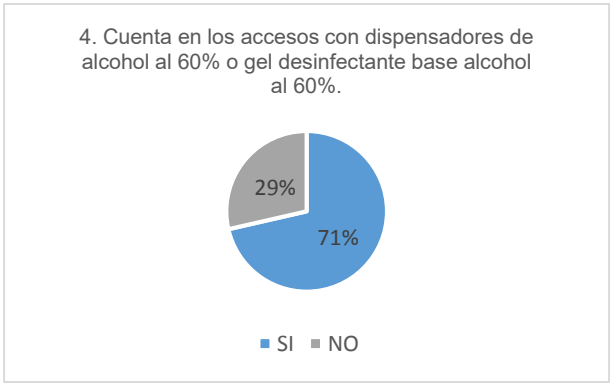


Figura 7 Fuente: Elaboración Propia

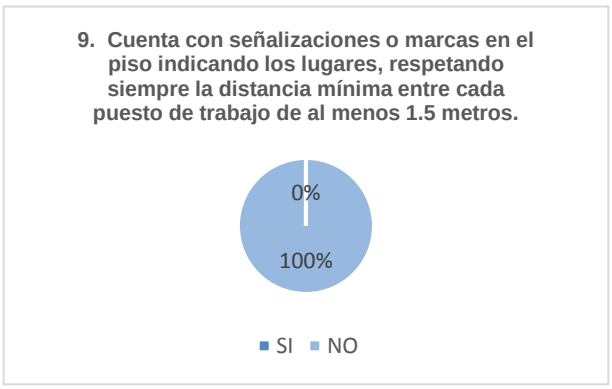


Figura 8 Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los resultados obtenidos se pude ver que las microempresas cumplen con las mínimas, pero esenciales medidas de seguridad, como el uso obligatorio de cubre bocas, gel desinfectante, botes de basuras, mientras que no cuentan con señalizaciones sobre la distancia mínima entre cada puesto de trabajo, entre otros, pero es necesario recalcar que el tamaño de estas le permite cumplir con los mínimos lineamiento en el protocolo sanitario que los mantiene activos en el mercado. Aunque también carecen de materiales indispensables como el existente para tomar la temperatura al ingresar al comercio, jergas saturadas con hipoclorito entre otros.

8. CONCLUSIÓN

Con base al resultado de la recolección de datos y de acuerdo al modelo de Kurt Lewin se demuestra que las microempresas de la localidad de Escárcega se encuentran en el periodo de cambio, en esta etapa se manifiesta la necesidad de cambio, reduciendo fuerzas y cambiando

actitudes que generan comportamientos actuales, así mismo se detectaron fuerzas impulsoras en la fase de cambio, estás se encuentran representadas por:

- Gobierno es sus tres niveles (Federal, Estatal y Municipal), a través del desarrollo, aplicación y supervisión de normas y protocolos de acción para la reapertura económica y prevención de contagios.
- Crisis derivada de la suspensión de actividades económicas no esenciales, la cual ha impulsado a las empresas a realizar una adopción rápida de medidas para la reapertura sus negocios.
- Creatividad derivada del caos, ya que muchas empresas durante el periodo de suspensión de actividades practicaron nuevas formas de comercialización que durante la época más crítica ayudaron a amortiguar sus gastos.
- Uso de tecnologías para la comercialización, mercadeo y cobro de los servicios fueron puestas en práctica por muchos comerciantes, lo cual a su vez implicó capacitación y aprendizaje sobre su uso entre los encargados del negocio.

Estas fuerzas impulsoras les han conducido a mantenerse en constante adaptación al cambio cumpliendo con las vigilancias sanitarias en los negocios con actitud, motivación, confianza, participación, y sobretodo flexibilidad para dar soluciones, trabajar en equipo y desarrollar nuevas actividades. Así mismo se detectaron fuerzas opositoras, como se describen a continuación:

- Resistencia al cambio encausado por la falta de experiencia en el manejo de incertidumbre, protocolos de acción, uso de herramientas tecnológicas, etc.
- Altos costos de material para el aseguramiento de la higiene y seguridad del establecimiento, los empleados y los clientes.
- Demasiada información verdadera y no, que mantienen en un estado de desinformación que mantienen a la expectativa a los líderes de las empresas.

Fase actual del modelo de Kurt Lewin en las microempresas comerciales de Escárcega, Camp. Ante la adaptación por Covid-19.

Fase	Situación en la que se encuentra actualmente			Fuerzas restrictivas
Cambio	Presentan identificación de la necesidad del cambio.	Presentan la información necesaria del problema y los análisis precisos para desarrollar el cambio.	Cuando la rapidez del cambio es especial y los iniciadores tienen gran poder de liderazgo.	En cuanto a la organización el cambio requiere reasignación de recursos.
	Los empleados no se resisten al cambio.	Presentan tácticas que pueden tender a no funcionar o hacer	Tanto el líder como subordinados, tienen comunicación,	Restricción de tiempo. Cultura de innovación.

		demasiado costosa.	educación, participación e involucramiento.	Conocimientos y experiencias.
	Tienen un diseño de cambio al cual no pueden oponerse.	Se encuentran emprendiendo la acción para cambiar el sistema tradicional.	Las personas no se resisten, al parecer no presentan problemas emocionales o de adaptación de personal.	Incertidumbre. Miedo al fracaso. Centralización en las decisiones. Pasividad de los colaboradores.

Con un 90% de resultados, los empleados de las microempresas mencionan no estar en su mejor momento, replanteando que el entorno actual no les permite llegar hasta el nivel en el que se encontraban; durante la etapa de cambio las personas involucradas se convencen de que la nueva normatividad, hábitos, costumbres, cultura, etcétera, son más complejas que las anteriores, siendo ahora más conscientes de sus actividades, impulsando así la transición a un nuevo estado.

Como recomendación para las microempresas comerciales, ante la fase de cambio en la que se encuentran se sugiere la retroalimentación al grupo de las metas planteadas, estrategias, planes construidos, es fundamental para reducir las fuerzas restrictivas y llegar a mantener el equilibrio. Por ello la comunicación de un líder es primordial debido a que erradica la necesidad del personal, los ayuda a conocer de una manera más rápido el entorno del cambio, por último, la empresa debe de tener una visión global de sus elementos internos y externos para poder intervenir antes y después del cambio, direccionar un enfoque de sistemas abiertos, es decir, debe de interesarse en el comportamiento del individuo, las características de la organización, su medio ambiente y entre ellos mismos, estimular el aprendizaje a través de capacitaciones como estrategia para explotar las habilidades y conocimientos de los involucrados y no como una forma de eliminar la resistencia al cambio.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achar, E. (31 de MARZO de 2020). *Covid-19: problema global, soluciones locales*. Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Covid-19-problema-global-soluciones-locales-20200331-0020.html

Adrian, O. C. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presnete en procesos de transformación organizacional.* Tesis.

Alfaro, F. (2020). México, con el 82 % de sus empresas cerradas o con horarios restringidos. *Quadratin*.

Arboleada, R. A. (2014). BARRERAS Y LIMITACIONES EN LA IMPLEMENTACION DE LA LISTA DE VERIFICACION DE LA SEGURIDAD QUIRURGICA DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud Universitaria del Cauca*, 32-43.

Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.* MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

Chan, D. M. (2009). Impacto de la crisis financiera y económica mundial en la salud. *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*, 1-9. Obtenido de https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/financial_crisis_20090401/es/

CONCANACO SERVYTUR MÉXICO. (05 de OCTUBRE de 2020). Obtenido de CONCANACO SERVYTUR MÉXICO: https://www.concanaco.com.mx/protocolo-para-el-regreso-de-los-comercios-los-servicios-y-el-turismo-a-la-actividad-economica-durante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/

Economía, S. d. (13 de AGOSTO de 2019). *secretaría de economía*. Obtenido de www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario

Empresario, E. (2020). *CREDITOS PARA ENFRENTAR EL COVID-19 EN MÉXICO.* MÉXICO: EJECUTIVA. Obtenido de https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/creditos-para-enfrentar-el-covid-19-en-mexico-son-suficientes-para-salvar-pymes

Fernández, R. (2020). *países con mayor PIB estimado 2019-2024.* MÉXICO: STATISTA. Obtenido de https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/

Forbes, S. (2020). El 92% de las empresas mexicanas, sin apoyo para salir de la crisis económica. *FORBES*.

Gobierno, S. d. (29 de Mayo de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020

González, P. (1997). Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos.

Hall, G. R. (2010). Managing Change en Rees, Ggary y Ray Frech. *Leading, managing and developing people*.

INEGI. (13 de OCTUBRE de 2020). *DENUE*. Obtenido de https://en.www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Instituto Mexicano del Seguro Social. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de http://www.imss.gob.mx/

Kinnear, T. C. (2009). *INVESTIGACIÓN DE MERCADO .* MÉXICO: MCGRAWHILL.

Lewin, K. (1951). Fiels theory in social science: Selected theoretical papers. *Redalyc*.

Mares, M. (2020). Han cerrado 270 mil empresas capitalinas debido al coronavirus: Canaco CDMX.

Medel, L. V. (2020). Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana B.C. México frente al COVID-19. *ACTIVOS*.

Montero, E. (2005). *MICROEMPRESA.* MÉXICO: UNIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Montero, J. C. (2008). CARACTERISTIAS DE LAS MICROEMPRESAS Y SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN. *LACD*, 1-20.

Montúfar, R. G. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES* (Cuarta ed.). (M.-H. EDITORES, Ed.) México: McGRAW-HILL education. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020

Páez, A. L. (Junio de 2016). Ana Lilia Coria Páez, A. L. (Junio Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. Gestión y estrategia departamento de

administración. Obtenido de https://es.scribd.com/document/478644506/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo-pdf

Poole, V. d. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.

Reyes, D. (2020). *LAS PYMES ANTE LA LLEGASA DE LA EPIDEMIA DE COVID-19 A MÉXICO.* MEXICO: CONECTA. Obtenido de https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-pymes-ante-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico

Sampierí, D. R. (2006). *Metodología de la investigación .* MÉXICO: MCGRAWHILL.

Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación .* México : McGraw-Hill.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de https://www.gob.mx/stps

Torres, L. (2005). *LA MICROEMPRESA EN MÉXICO.* MÉXICO: ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

Touza, S. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas. *DELOITTE*, 1-15. Obtenido de https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html

DESAFÍOS DESDE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PROFESIONALES BAJO LA PERSPECTIVA DEL ÁMBITO

CHALLENGES FROM THE PROFESSIONAL SKILLS APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF THE FIELD

Cruz Xiomara Peraza De Aparicio

RESUMEN

El mundo actual plantea nuevos y complejos retos para formar a los profesionales vinculados con la gestión del conocimiento, las crecientes y complejas demandas de la sociedad global que devienen, en parte, de eventos imprevistos, de los avances tecnológicos y las transformaciones económicas a las que hoy asisten los seres humanos, imponen a las organizaciones, y por ende a la fuerza de trabajo que las anima, la búsqueda de mayor competitividad. La adaptación a los entornos VUCA amerita que las organizaciones se comporten como “organizaciones líquidas”, donde las empresas han encontrado en la tecnología y el teletrabajo a dos grandes aliados para hacer frente a la situación y, en cierto modo, poder continuar con la cotidianidad. Es por esto, que las competencias profesionales tienen un rol fundamental en el mundo digital.

Palabras clave: Competencias, Organización líquida, entornos VUCO, teletrabajo.

SUMMARY

Today's world poses new and complex challenges to train professionals related to knowledge management, the growing and complex demands of global society that result, in part, from unforeseen events, technological advances and economic transformations to which Today human beings assist, impose on organizations, and therefore on the workforce that animates them, the search for greater competitiveness. Adapting to VUCO environments requires organizations to behave as “liquid organizations”, where companies have found two great allies in technology and teleworking to deal with the situation and, in a way, to be able to continue with daily life. This is why professional skills play a fundamental role in the digital world.

Keywords: Competences, Liquid organization, VUCO environments, teleworking.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se definen como “sistemas adaptables”, que pueden aprender y autorregularse (De Almeida, 2008). También pueden ser definidas como organizaciones en la que se intercambian y construyen conocimientos, ya sea de forma individual o colectiva, niveles en los cuales el aprendizaje teje relaciones que van conformando un sistema complejo de conocimientos que adecuadamente canalizados en un contexto organizacional propicio, fomentarían el desempeño innovador y la puesta a un lado de una visión mecanicista de todos estos procesos.

La crisis socioeconómica del mundo actual, que se viene gestando desde décadas, ha provocado la necesidad de implementar nuevas soluciones, criterios o enfoques para orientar tanto sus acciones como su pensamiento, con el fin de enfrentar estas situaciones de cambio de naturaleza compleja y responder ante ellos adecuadamente. Tal como ha sucedido por razones de emergencia, las empresas y organizaciones se ha visto en la necesidad de trazarse nuevas estrategias para sortear las debilidades y amenazas que se ciernen sobre ellas.

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Davenport y Prusak, 2001).

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

La transformación digital ha producido un cambio de paradigma cultural respecto al lugar del trabajo, y en ese cambio el protagonista principal es el trabajo remoto, el cual se ha acelerado para dar respuesta a las consecuencias de la situación de pandemia que atraviesa

la humanidad, De modo repentino, las organizaciones se han dado a la tarea de fomentar el teletrabajo entre sus empleados y esta circunstancia está visibilizando los beneficios de haber implementado estrategias de digitalización en las compañías frente a las que no habían puesto el foco en esta realidad, para valga la redundancia adaptarse a la nueva realidad…

De allí que el objetivo de este trabajo se centra en detallar los desafíos desde el enfoque de competencias profesionales bajo la perspectiva del ámbito, desde y para la nueva realidad, donde la competencias profesionales para el teletrabajo son requisitos indispensables en la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo, una modalidad que permite el desarrollo de las funciones organizacionales del empleado sin requerir su presencia física y desde cualquier sitio fuera de la empresa haciendo uso de las TIC.

1.-El conocimiento como recurso estratégico

En la era actual, el conocimiento ha sido considerado como uno de los principales recursos para generar competitividad. La dinámica de competencia a nivel global que se ha generado según Hernandez et, al (2017), conlleva a plantear a las organizaciones (de cualquier área) un importante reto: o se transforman en entes eficaces de gestión del conocimiento o la influencia de la globalización se verá reflejada en cada una de ellas.

Para asegurar un desarrollo sostenible y que las organizaciones sean capaces de adaptarse al medio ambiente cambiante, es importante que dentro de ellas se genere una cultura interna de aprendizaje. Amozorrutia (2011) menciona que de esta manera se generarán de manera interna competencias necesarias para responder ante los cambios. Las culturas caracterizadas por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua son aquellas que reconocen y valoran la capacidad y el talento de los colaboradores (Amozorrutia, 2011).

En estas organizaciones el colaborador se distingue como el recurso más importante de la organización, y los portadores del know how, y del conocimiento que la diferencia de otra de su mismo giro. Por su parte, Hsieh (2011) recalca que el conocimiento, las actitudes y los valores forman parte del núcleo organizacional. Por esta razón que Hsieh (2011) hace

énfasis en que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a gestionar, desarrollar y aprovechar las ventajas que proporciona el conocimiento interno, haciendo de este, un conocimiento inclusivo.

La organización inteligente, para Suchar (2016), busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto- crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Por su parte, Castillo (2019), acota que en un mundo cada vez más digital y global, las economías y las sociedades no son las únicas que se transforman, también lo hacen las capacidades y el talento de las personas, por ello BBVA, inmerso en un proceso de transformacion cultural, busca potenciar los "skills" de sus colaboradores a partir de herramientas innovadoras que les entregan empleabilidad y los convierten en los protagonistas de su desarrollo.

Así mismo, Contri & Beltramino (2018), refieren que en un mundo hiper competitivo como el actual, caracterizado por un avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo más valioso de las empresas ya no son los activos físicos o tangibles, tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos bancarios; sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de las personas, las estructuras, los procedimientos y las relaciones que forman el núcleo estable de la empresa. A estos activos se les denomina capital intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

En el mismo orden de ideas, Quiroz & Yangali (2018) plantean que, el éxito de las empresas se encuentra en su capital intelectual. La capacidad para gestionar el intelecto humano es prioritaria para convertirse en una empresa creativa, eficiente y competitiva en el mercado actual. El capital intelectual representa la parte intangible de las empresas, tales como la capacidad de las mismas para aprender y adaptarse a nuevas tendencias de la economía del

mercado, el entrenamiento de los empleados y la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes; implica también el liderazgo en tecnología. En términos generales consiste en la generación de valor para la empresa.

2.-Competencias profesionales y el talento humano

La competencia es el componente cognitivo que sustenta las competencias laborales y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye tanto al conocimiento como información, es decir, conocimiento de objetos, eventos, fenómenos, símbolos; y, al conocimiento como entendimiento, es decir, la información puesta en relación o contextualizada, integrando marcos explicativos e interpretativos mayores, y dando base para discernimientos y juicios. (Gómez,2015)

El concepto de competencias está muy bien enraizado en la gestión de recursos humanos de las empresas. Y también muy vinculado a la idea del desempeño exitoso. Las competencias son todas aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que ha adquirido una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica.

Según Spencer & Spencer (2019), definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Casualmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o algo mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

Spencer & Spencer (Ob, cit) plantean cinco tipos de características de competencias:

1. Motivos.Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

2. Rasgos.Caracteristicas físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones de tipo más complejo. Algunas personas “no explotan” con los demás y si actúan ´” más alla de su deber “para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los motivos y las competencias son rasgos maestros operantes intrínsecos o autoiniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.

3. Autoconcepto.Las actitudes, valores o autoimagen de una persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo.

4. Conocimiento.Informacion que una persona tiene en áreas de contenido específico. Las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

5. Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) Y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos)

En el caso de las **competencias profesionales**, son aquellas habilidades que se ponen en práctica para realizar un trabajo y desarrollarlo bien. En este caso, se identifican dos tipos de competencias:

-Competencias transversales: conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades que se ponen en práctica en un entorno laboral, y que se pueden generalizar en cualquier tipo de trabajo, no son específicas de una profesión.

-Competencias técnicas: estas son propias de un tipo de trabajo concreto, son los conocimientos teóricos específicos que permiten desarrollar con éxito las tareas propias de una profesión.

El capital intelectual representa según Vallejo (2015) el inventario de conocimientos generados por la organización; estos pueden ser:

-Tecnologías: patentes, procesos, productos y servicios.

-Información: conocimiento de clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.

-Habilidades: desarrolladas por las personas.

-Soluciones de: problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

En conclusión, el conocimiento es la suma de lo que conocen y saben todos los integrantes de la organización, que proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Desde la perspectiva de la estrategia de cada organización, las competencias se clasifican, según Alles (2016), en:

Competencias cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, estas representan su esencia y permiten alcanzar su vision. Estas hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y muy especialmente reflejan aquello que es necesario para alcanzar la estrategia, por su naturaleza las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencias específicas: son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, por lo que también suelen llamarse competencias funcionales, son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

Finalmente, las competencias específicas por áreas, al igual que las competencias específicas gerenciales se refieren a aquellas características que son necesarias en todos aquellos que trabajen en un área en particular (Alles,2016). A través de las buenas practicas se logrará que solo ingresen a la organización aquellos que posean las competencias necesarias y el grado requerido según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar.

3.-Entorno VUCA, Competencias Digitales y Teletrabajo

Ante un entorno VUCA, los empleados deberán desarrollar competencias digitales relacionadas con la toma de decisiones, con la capacidad de crear relaciones en diferentes contextos y con la autonomía de filtrar, generar y difundir contenido en sus compañías y carreras profesionales.

El concepto de entorno VUCA comenzó a ser utilizado en los años noventa por los soldados norteamericanos. Se trata de un acrónimo inglés compuesto por cuatro términos: Volatilily, Uncertainty, Complexity y Ambiguity. Cada palabra significa lo siguiente:

Volatilidad: hace alusión a la gran cantidad de cambios producidos, así como a la velocidad a la que se suceden.

Incertidumbre: se refiere a la incapacidad para predecir las situaciones o el curso de los acontecimientos que se van dando.

Complejidad: se trata de la dificultad para entender y manejar el contexto o para distinguir entre causa y efecto.

Ambigüedad: alude a lo complicado de comprender las relaciones entre los distintos elementos que están presentes o que componen el entorno.

De este modo, el concepto de entorno VUCA hace referencia a un contexto cambiante que, por lo tanto, supone un gran desafío. Casamayor & Ramos (2020) refieren que este concepto pretende expresar la vulnerabilidad del medio en el que se debe actuar para ser competitivos, donde los cambios que se producen rápidamente, motivados por la tecnología, los mercados, las tendencias la circulación rápida y voraz de la información o la necesidad de proyectar resultados a corto plazo, determinan una y otra vez la necesidad de reenfocar planes y estrategias.

Para navegar en un entorno VUCA, se requiere adoptar la concepción de una organización liquida, donde es común las ideas de cambio y de adaptación. Las organizaciones liquidas son capaces de formar equipos y estrategias multidisciplinares que se configuran en función de los retos y las necesidades del momento, pueden a lo mejor, deshacerse si se logra la

misión o redefinirse de nuevo si el objetivo persiste. Lo que sí está claro es que un entorno VUCA, requiere una organización líquida; a diferencia de un entorno sólido y asentado, requerirá una organización convencional y estática. (Casamayor & Ramos,2020).

Las compañías han encontrado en la tecnología y el teletrabajo a dos grandes aliados para hacer frente a la situación y, en cierto modo, poder continuar con el trabajo diario. Todo ello, ha obligado a que los responsables de las empresas, los equipos y los clientes se sometan a una transformación cultural a pasos agigantados, para hacer un cambio de mentalidad en lo que a forma de trabajar se refiere.

El teletrabajar está íntimamente relacionado con un cambio de mindset que afecta a cómo es el comportamiento en este nuevo entorno digital: cómo teletrabajo traduce un comportamiento de cómo se está afrontando el proceso de transformación digital que están viviendo todas las compañías. ¿Con qué habilidades se debería contar?

Una aproximación a la definición se orienta hacia el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el que-hacer, saber-hacer y el saber-ser (Guzmán, 2016). Gross y Contreras (2006) indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja; y que además estos sean transferibles utilizando herramientas ofimáticas que garanticen el almacenamiento de la información, como los formatos corporativos electrónicos, las bases de datos digitales, las páginas web y los medios sociales que garanticen la interacción y el intercambio de la información.

En cuanto a estas competencias digitales, Van Deursen y Van Dijk (2011) concluyen que las habilidades pueden ser formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet. Shevchuk, Strebkov y Davis (2015) afirman que se requiere considerar el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa y el tema de remuneración, pues estos aspectos están relacionados con la satisfacción de ambas partes

Las competencias digitales según Deursen Helsper & Eynon (2014), se dividen de acuerdo a la necesidad de la organización; estas pueden ser: de operaciones que hacen referencia al manejo de herramientas de texto, como procesadores y hojas de cálculo; de internet móvil, como instalación de aplicaciones y su utilización; de navegación de la información, como búsquedas e interacción en las redes sociales y comunicación; y, de competencias creativas, como modificación de contenidos

CONCLUSIONES

Las competencias son todas aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que ha adquirido una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica.

Es vital que todos los países desarrollen las competencias con miras a anticipar la evolución de las necesidades en competencias digitales para el trabajo y la vida. Los responsables políticos y las otras partes interesadas deben prever las evoluciones futuras con miras a orientar y definir las prioridades en materia de acciones políticas.

Las organizaciones liquidas son capaces de formar equipos y estrategias multidisciplinares que se configuran en función de los retos y las necesidades del momento, son propicias para enfrentar los entornos VUCA

La modalidad del teletrabajo evidencia una alternativa de contratación laboral que favorece a la organización mejorando su desempeño frente a la competencia. La cultura de la innovación es indispensable para favorecer la capacidad de innovación y aportar al desarrollo de la competitividad en las organizaciones

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2016). Selección por competencias: (Nueva Edición) Ed Granica.

Amozorrutia, Jennifer (2011). Las Organizaciones Inteligentes son las que aprenden: una de las principales vías para lograr la sustentabilidad. Great Place to Work. Mexico.

Casamayor, G & Ramos, T. (2020). Ecosistemas de aprendizaje. Editorial UOC ISBN 8491805877, 9788491805878

Castillo, C (2019). ¿Cómo lograr potenciar las capacidades y el talento en los colaboradores? Disponible en: https://www.bbva.com/es/pe/como-lograr-potenciar-las-capacidades-y-el-talento-en-los-colaboradores/

Conci, M & Beltramino, N (2018). El capital intelectual: Su importancia para el desarrollo de las PyMes. Ed. Eduvim. ISBN 9876991272,9789876991278

Davenport, T.; Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.

De Almeida, M. (2008). Para comprender la complejidad. Recuperado de en: http://www.edgarmorin.org/ libros-sin-costo/91-para-comprender-la-complejidad.html

Gómez, J (2015). Artículo de Revisión Rev Mex Anest.Vol. 38. No. 1 enero-marzo 2015 pp 49-55

Hernández; Cano, M & Arano, R (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. Disponible en: https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf

Hsieh, T (2011). How Zappos Creates Happy Customers and Employee. Great Place to Work. México

Quiroz, S & Yangali, J (2018). Valuación del capital intelectual, su contabilización y presentación como activo intangible en los estados financieros INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024 (noviembre, 2018). Vol. 3, No.11 pp. 35-61 DOI: https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.889

Spencer, L & Spencer, S (2019). Competencias Spencer y Spencer, Resúmenes de Psicología Industrial y Organizacional

Suchar, D (2016). Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/290818765_ORGANIZACIONES_INTELIGENTES_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO/citation/download

Vallejo, L (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones; 2015

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

CAMBIOS SOCIALES QUE AFECTARON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

SOCIAL CHANGES THAT AFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC TRANSPORTATION COMPANY

MIGUEL ANGEL MANZANERO CHAN[1]
Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
manzananeromiguel@gmail.com

DRA. TERESITA DE JESUS SABIDO DOMINGUEZ[2]
Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
tere.sabido@correo.uady.mx

[1]Contador Público egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, Estudiante de la Maestría en Gestión y Cambio Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY.
[2]Doctora en Administración por la Universidad del Sur. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY.

Resumen

En este documento se explica la relación estrecha que hay entre el clima y la cultura organizacional, se detalla las características que cada una tiene y los efectos que de manera reciproca producen una a la otra y viceversa. Se toma la información de una empresa de transporte público de la ciudad de Mérida Yucatán, que decide hacer cambios en su cultura organizacional buscando traspasar de lo social a lo empresarial, sin embargo, los cambios que realiza afectan directamente su clima organizacional, que debido a la estrecha relación que tiene con la cultura organizacional termina por modificarla, pero no en el sentido en el que la empresa lo había planeado. Cabe mencionar que dichos cambios fueron realizados sin la asesoría profesional pertinente para lograr el objetivo general de la organización.

Palabras clave: Cambio organizacional, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Transporte Publico, Empresa de Transporte.

Abstract

This document explains the close relationship between the organizational Culture and Climate, it details each one characteristic and the reciprocal effects that one produces on the other and vice versa. The information is taken from a public transport company in the city of Mérida Yucatán, which decides to make changes in its organizational culture seeking to transfer from the social to the business, however these changes affects directly its organizational climate, which due to its close relationship with the organizational culture this ends up been modified, but not in the way the company had planned. It is worth mentioning that these changes were made without the pertinent professional advice to achieve the general objective of the organization.

Key words: Organizational Change, Organizational Climate, Organizational Culture, Public Transportation, Transportation Company.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el transporte público, ha estado pasando por múltiples cambios, algunos provocados por el sistema de Gobierno, otros por el sistema económico y político de la ciudad y algunos generados por la misma organización como parte de su evolución.

En la ciudad de Mérida, Yucatán, el sistema de transporte publico está conformado por 2,078 unidades que prestan el servicio, según datos del Programa Sectorial “Yucatán Verde y Sustentable” publicado en el diario oficial del estado de Yucatán el día 12 de diciembre de 2019 por el Gobierno Estatal 2018-2024.

Con ayuda de la página merida.transpublico.com en la que se anuncia la existencia de 174 rutas de transporte, se identificó que 59 rutas pertenecen a la misma empresa, lo que significa que un 34% de todo el sistema de transporte está en el control de una misma empresa. Cabe mencionar que se tomó información de esta pagina debido a que las instituciones de gobierno relacionadas con el sistema

de transporte, como lo es el Instituto de Movilidad y Desarrollo Urbano Territorial (IMDUT) y la Dirección de Transporte del Estado de Yucatán (DTEY), no tienen información oficial de este tema para consulta del público en general.

Al determinar a que empresa corresponden las rutas mencionadas en el párrafo anterior, se le solicito la colaboración para el presente documento, la empresa aceptó a dar la información necesaria a cambio de mantener en confidencialidad su identidad, por lo que para fines de este documento se le denominara La Empresa de Transporte de Yucatán (LETY).

El objeto de este documento es identificar los cambios que llevo a cabo la empresa LETY para modificar su Cultura Organizacional.

En los siguientes títulos se explica la naturaleza de la organización y su relación con las personas, se explica qué es el Clima Organizacional, qué es la Cultura Organizacional y la interrelación que mantienen estos dos conceptos.

Posteriormente se presenta como ejemplo los cambios que ha tenido la empresa de transporte público LETY que han hecho que se transforme su Cultura Organizacional y para finalizar se ofrecen unas conclusiones.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 La empresa y su relación con las personas

De acuerdo con Basave (2001) la empresa no es un ente autónomo, sino que dentro su formación requiere de la inventiva y de la iniciativa de las personas, por lo que debe de considerarse un producto social cuya evolución esta sujeta a cambios en su forma de organización, que responde a fuerzas económicas y sociales, en la que acontecen coyunturas históricas que presentan transformaciones cualitativas (p.8-9).

Estas transformaciones cualitativas suelen relacionarse con atributos o características no cuantificables que le van dando la personalidad a cada organización o empresa. Pero ¿Cómo se puede hablar de una personalidad, si se está hablando de un ente económico[3] y no de una persona?

Resulta que las organizaciones en general son consideradas entes vivos, que nacen, crecen se reproducen y mueren o se reinventan para seguir su crecimiento y desarrollo. Según los teóricos del sistema abierto, Scott y Davis (2006), las organizaciones son como células vivas, las cuales desde su nacimiento están en contacto directo con su medio ambiente, del cual toman recursos, que después de consumirlos o transformarlos lo devuelven al mismo.

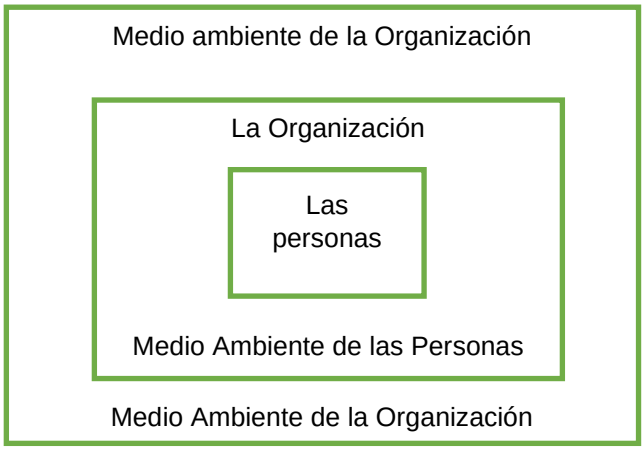
Empero, las organizaciones no solo viven en un medio ambiente, sino también crean un medio ambiente para sus integrantes, lo que se le conoce como sistema natural y que Scott y Davis (2006)

[3] Ente económico. Se refiere a la empresa, a la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. Artículo 6. Capítulo III: Normas Básicas. Titulo I. Decreto 2649 de 1993. Normas de Información Financiera.

relacionan con las metas de la organización, explicando que estas metas se verán afectadas por el comportamiento de las personas, ya que se trata de un grupo social tratando de existir a través de una organización.

En la Figura 1.1.1 se observa como las personas están contenidas en la Organización, por lo que la organización es su medio ambiente y al mismo tiempo la organización que contiene a las personas está contenida en un medio ambiente más grande, lo que significa que el comportamiento de las personas influye en la organización y en su medio ambiente exterior y de igual manera el ambiente exterior afecta a la organización y por añadidura a las personas.

Figura 1.1.1 Correlación entre el medio ambiente, la organización y las personas que integran la organización.



Fuente: Elaboración Propia. con datos de Scott y Davis (2006).

1.2 Clima Organizacional

El concepto de Clima y Cultura Organizacional suele ser relacionado e incluso confundido uno con otro debido a la estrecha relación que guardan.

Lewin, fue uno de los primeros en hablar del comportamiento de las personas dentro de una organización definiendo que el comportamiento de los individuos dentro de la organización estaba influenciado por sus características personales, pero también por la influencia que recibía de su organización Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K (1939).

Como ya se mencionó en el titulo anterior, la organización esta compuesta por personas, pero a su vez la organización es parte de un ecosistema mas grande, por lo que las personas que intervienen en una organización provienen de otros medios ambientes y traen consigo sus propias características y particularidades, que, al aportarlas a la organización, la modifican o la interfieren.

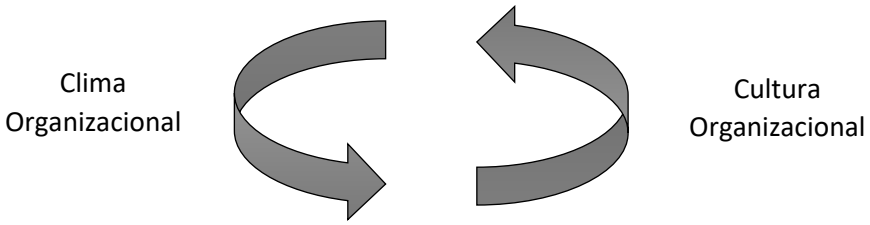
La organización a su vez como ente vivo tiene sus propias características, las cuales, a través de medios formales dentro de su estructura, también las comparte y las permea a sus integrantes creándose un sistema de alimentación y retroalimentación entre uno y otro.

Basados en trabajo de Moran y Volkwein (1992), los autores Santana y Cabrera (2007) aseguran que durante las últimas décadas no se ha llegado a un acuerdo sobre el significado y el alcance del Clima Organizacional por lo que para concebirlo ofrecen cuatro perspectivas para tener un esquema conceptual:

- Enfoque Estructural
- Enfoque Perceptual
- Perspectiva Interactiva
- Enfoque Cultural

Sin embargo, Méndez (2008) manifiesta que el Clima organizacional es sociológico y que es el resultado de los procesos de interacción social establecidos por las personas, cuando están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias (Cultura). Este sería el medio por el cual la Cultura Organizacional influye en el clima organizacional y viceversa. Véase la figura 1.2.1

Figura 1.2.1 Relación entre Clima y Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia. (2020).

Patlán, Martínez y Hernández (2012) por su parte contribuyen en el tema del clima organizacional dándole un interés especial debido a que consideran que tiene gran influencia en los procesos organizacionales como la toma de decisiones, el aprendizaje, la solución de problemas y por consecuencia tiene influencia en la satisfacción de sus miembros, y esta satisfacción está relacionada con la eficiencia de la organización. Véase figura 1.2.2

Figura 1.2.2 Influencia del clima organizacional en la eficiencia de la Organización

Fuente: Elaboración Propia. con datos de Patlán et al (2012).

1.3 Cultura Organizacional

Según García (2006), es Elton Mayo en 1972, el primero en indagar en los factores que afectan el desempeño de los individuos dentro de una organización llegando a la conclusión de que el ambiente grupal altera la percepción del trabajador respecto a los objetivos de la empresa, lo que da una primera visión de como el medio ambiente de la empresa afecta a los individuos, la cultura organizacional.

Por su parte Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) enlistan algunos elementos que podrían facilitar el identificar a la cultura organizacional en una empresa:

- Identidad de los miembros
- Perfil de la decisión
- Integración
- Tolerancia al riesgo
- Criterios de recompensa
- Tolerancia al conflicto
- Enfoque de la organización

Obsérvese que todos los identificadores de una cultura organizacional están ligados a las percepciones del individuo, es por lo que de nueva cuenta nos encontramos con la reciprocidad existente entre el clima y la cultura organizacional.

La identidad de los miembros puede ser definida como la percepción de pertenencia que tienen los integrantes de la organización, un tema psicosocial que surge del sentimiento que les genera al ser parte de la empresa, lo que los lleva a sentirse integrados y que la organización lo confirma al tener mecanismos que les permite mostrar a los integrantes que son parte de ese grupo.

En consecuencia, según Salazar, et al (2009), el clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte del mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa (parr.15). Vea de nueva cuenta la figura 1.2.1

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa LETY, tiene mas de 9 décadas de antigüedad, ubicada en el centro de la ciudad, fue pionera del servicio de transporte público de pasajeros, en la década de los 30´s cuando iniciaba el sistema de transporte en la ciudad de Mérida, la empresa LETY fue una de las 2 primeras empresas en dar el servicio, con apenas 2 rutas inaugurales y escasos 20 integrantes de la organización.

En la última década la empresa LETY registró más de 400 unidades, 800 empleados operativos, y cerca de 200 empleados administrativos, incluyendo al personal directivo en este último número.

Durante sus primeros años la empresa LETY, fue un sindicato de trabajadores por lo que tenia un objetivo meramente social, representaba a sus integrantes a través de un líder sindical, el cual realizaba acciones sociales a favor de su gremio. Era su particularidad.

Dentro de las iniciativas y características propias que tuvo la empresa, que la distinguía de otras entidades de su mismo giro, hasta el año 2002, se podía encontrar los siguientes elementos:

- Realizaba actividades de convivencia social para sus integrantes
- Contemplaba la participación de su comunidad en sus actividades
- Tenía como prioridad el desarrollo de la familia de sus integrantes a través de proveer y asegurar que los familiares de los trabajadores tuvieran acceso a educación gratuita y de calidad.

Para llevar a cabo estas iniciativas se había implementado una serie de acciones cuyo resultado se podía resumir en dos conceptos:

- ✓ Educación y
- ✓ Recreación

Como parte de la iniciativa de proveer educación a las familias de sus trabajadores la empresa en el año 2002 contaba con:

- Escuela de Preescolar
- Escuela Primaria
- Escuela Secundaria
- Escuela Preparatoria

Las cuales eran administradas por la empresa y tenían el control sobre las mismas, lo que les permita asegurar un espacio primero a sus trabajadores y después a la comunidad a la que pertenecían de acuerdo con su posicionamiento geográfico.

Como parte de la iniciativa de proveer actividades recreativas a las familias de sus trabajadores la empresa en el año 2002 celebraba las siguientes fechas conmemorativas:

- 06 de Enero – Rosca de Reyes
- 14 de febrero – Dia del Amor y la amistad
- 30 de Abril – Dia del niño
- 10 de Mayo - Día de la Madre
- Julio – Aniversario de la Empresa
- Noviembre – Hanal Pixán
- Diciembre – Navidad

Las cuales contaban con la asistencia de sus trabajadores, familias y público en general.

3. CAMBIOS INTERNOS EN LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

En el año 2002 después de un cambio de administración en la empresa LETY, se modifica la visión social que mantenía esta empresa y esto lleva a que tomen la decisión de eliminar de sus prioridades el mantenimiento y control de los centros educativos con los que contaba, se presenta en la Tabla 3.1 las modificaciones que llevaron a cabo.

Tabla 3.1 Cambios en las Iniciativas de Educación

	2002		2012	
INSTITUCION EDUCATIVA	PROPIEDAD DEL INMUEBLE	CONTROL ADMINISTRATIVO	PROPIEDAD DEL INMUEBLE	CONTROL ADMINISTRATIVO
PREESCOLAR	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY[4]	SEGEY
PRIMARIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY
SECUNDARIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY
PREPARATORIA	LETY	LETY	Cesión a la SEGEY	SEGEY

Fuente: Elaboración propia. con datos de la empresa LETY (2020).

En el año 2006 la empresa LETY vuelve a tener un cambio de administración y se realizan cambios de nueva cuenta de la visión social que mantenía esta empresa tomando la decisión de modificar sus actividades de eventos sociales y recreativos que se hacían para los trabajadores, familiares y público en general, se presenta en la Tabla 3.2 las modificaciones que llevaron a cabo.

Tabla 3.2 Cambios en los Eventos Recreativos y Sociales de la empresa LETY

FECHAS	MOTIVO DE CELEBRACIÓN	ACTIVIDAD EN 2002	PARTICIPANTES EN 2002	ACTIVIDAD EN 2012	PARTICIPANTES EN 2012
06 DE ENERO	REYES MAGOS	CORTE DE ROSCA	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	CORTE DE ROSCA	• ADMINISTRATIVOS
14 DE FEBRERO	DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD	ENTREGA DE CHOCOLATES	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	CANCELADO	
30 ABRIL	DIA DEL EMPLEADO	DESAYUNO CON EMPLEADOS JUEGO DE BEISBOL JUEGO DE FUTBOL	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL (SOLO EN LOS JUEGOS)	JUEGO DE BEISBOL	• ADMINISTRATIVOS
10 DE MAYO	FESTIVAL DE LAS MADRES	ENTREGA DE ROSAS RIFA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	CANCELADO	

[4] SEGEY- Abreviatura de Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán

JULIO	ANIVERSARIO DE LA FUNDACION DE LETY	DESAYUNO MISA JUEGO DE FUTBOL JUEGO DE BEISBOL	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	DESAYUNO MISA JUEGO DE FUTBOL JUEGO DE BEISBOL	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS
DICIEMBRE	ANIVERSARIO LUCTUOSO DEL FUNDADOR	HOMENAJE DESAYUNO	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS • PUBLICO EN GENERAL	HOMENAJE	• ADMINISTRATIVOS
DICIEMBRE	POSADA NAVIDEÑA	CENA BAILE	• ADMINISTRATIVOS • EMPLEADOS	CANCELADO	

Fuente: Elaboración propia. con datos de la empresa LETY (2020).

Con los cambios expresados en las tablas anteriores, la empresa LETY consideró que fueron los cambios que le permitirían modificar su identidad de la organización.

Transformándose de una organización social a una organización más empresarial. Sin embargo, estos cambios trajeron consecuencias para la empresa.

- En el año 2019, en el mes de Mayo se produjo un estallido de huelga por parte de los trabajadores.

Esto debido a que el cambio en la identidad de la organización (cultura) modifico la percepción de identidad de sus trabajadores (clima), sintiéndose desprotegidos y segregados de la organización.

Como consecuencia del clima organizacional, los trabajadores tomaron la decisión de irse a trabajar a otra empresa, reduciéndose la plantilla laboral, lo que termino por afectar la operación de la empresa en el año 2019 de la siguiente manera:

- Se redujo la plantilla laboral de 800 a 600 trabajadores debido a sus bajas laborales voluntarias.
- Se redujo del parque vehicular en circulación por falta de personal de 400 a 300 vehículos.

Esta reducción no programada de trabajadores y a su vez de vehículos motivo que :

- Se incrementará el tiempo de espera del usuario final al haber menos vehículos en una ruta
- E impacto en los ingresos totales de la organización en un 25%

El impacto en las finanzas de la empresa LETY ha motivado a que:

- Se establezcan nuevos controles administrativos
- Se recorte el presupuesto
- Tengan incapacidad de renovación vehicular
- Atrasos en el pago de sus nominas
- Reducción de Prestaciones de Ley

4. CONCLUSIONES

La empresa LETY intento cambiar su Cultura Organizacional, sin la asesoría profesional adecuada para hacerlo, lo que la llevo a tomar decisiones, que, a través del tiempo, 18 años, ha modificado su Cultura Organizacional, sin embargo, dista de ser lo que se visualizó cuando se decidió realizar esos cambios.

La empresa LETY en realidad lo que hizo fue realizar cambios que modificaron su Clima Organizacional, y como se estableció en el marco conceptual, el clima y la cultura organizacional está íntimamente relacionados.

Por lo que al cambiar su clima termino por modificar su Cultura organizacional, hacia un sentido que no era el previsto y que para finalizar la ha puesto en aprietos financieros.

REFERENCIAS

Basave, J. (2001). Un siglo de grupos empresariales en México. Textos Breves de Economía . Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México. ISBN 970-701-143-2 Recuperado de: http://ru.iiec.unam.mx/1770/1/UnSigloDeGposEmpEnMex.pdf || URI IIEc:RU-UNAM:685222

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, 5(1),163-174.[fecha de Consulta 2 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64750112

Gobierno del Estado de Yucatán 2018-2024, 2019, Programa Sectorial: Yucatán Verde y Sustentable, DOF del estado de Yucatán, anexo I: d), p.48. Recuperado de: http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/ped/PMP/2018-2024/4._PMP_Yucatan_verde_y_sustentable.pdf

Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939) “Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates”. Journal of Social Psycology, 10, 271-299. New York.

Méndez, S. (2008). Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Patlán, J. Martínez, E. y Hernández R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 5. Núm. 5.

Rutas de Transporte de la Ciudad de Mérida Recuperado de: https://merida.transpublico.com/

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Scott, R. y Davis, G. (2006). Organizations and organizing rational, natural and open system perspectives. USA: Routledge.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

FACTORES RELEVANTES DEL CAPITAL HUMANO EN MIPYMES

Juana María Saucedo Soto. Universidad Autónoma de Coahuila: juanasaucedosoto@uadec.edu.mx[1]
Bernardo Amezcua Núñez. Universidad Autónoma de Coahuila: juan.amezcua@uadec.edu.mx[2]
Alicia de la Peña de León. Universidad Autónoma de Coahuila: aliciadelapenadeleon@uadec.edu.mx[3]
Juana Alicia Villarreal Cavazos. Universidad Autónoma de Coahuila: juanavillarreal@uadec.edu.mx[4]
Alumno co-autor
Alan Eduardo Rivera Rangel .Universidad Autónoma de Coahuila: alan-rivera@uadec.edu.mx[5]

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son el motor principal de la economía de un país. A su vez, el capital intelectual se ha reconocido en recientes investigaciones como un factor significativo para el desempeño de las organizaciones. El capital intelectual se puede clasificar en capital humano, capital estructural y capital relacional. El objetivo de esta investigación es aplicar una escala para medir el capital humano en un grupo de 50 Mipymes del sector comercial y de servicios para identificar los factores que son relevantes respecto a la dimensión de capital humano, en la ciudad de Saltillo, Coahuila. Se estudió la teoría referente al capital intelectual y las características propias de las empresas objeto de estudio; la información se analizó con el paquete estadístico de SPSS, se hizo una reducción de dimensiones a través del Análisis factorial, identificando 3 factores como principales: FI (Comunicación y aprendizaje) F2(Formación y capacitación) y F3 (Aplicación de conocimientos).

Palabras clave: Capital humano, Mipymes, capital intelectual

JEL: M12 y M53

[1] Juana María Saucedo Soto. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Catalunya, Catedrático Investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Mercadotecnia. Líder del CAEC Administración de la Mercadotecnia.

[2] Bernardo Amezcua Núñez. Doctor en ciencias administrativas con especialidad en comportamiento del consumidor y la responsabilidad social corporativa por el EGADE Business School. Profesor investigador en la Facultad de Mercadotecnia

[3] Alicia De la Peña de León. Doctora en Ciencias Administrativas, con especialidad en comportamiento del consumidor y responsabilidad social corporativa por el EGADE Business School. Profesora investigadora, colabora con el Cuerpo Académico de Administración de la Mercadotecnia.

[4] Juana Alicia Villarreal Cavazos. Maestra en Administración y Liderazgo. Profesora investigadora en la Facultad de Mercadotecnia.

[5] Alan Eduardo Rivera Rangel. Alumno de séptimo semestre de la Facultad de Mercadotecnia.

ABSTRACT

Micro, small and medium enterprises (MSMEs) are the main engine of a country's economy. Furthermore, intellectual capital has been recognized in recent research as a significant factor in the performance of organizations. Intellectual capital can be classified into human capital, structural capital and relational capital. The objective of this research is to apply a scale to measure human capital in a group of 50 MSMEs in the commercial and services sector to identify factors that are relevant to the human capital dimension in the city of Saltillo, Coahuila. The theory of intellectual capital and the characteristics of the companies studied were analyzed with the SPSS statistical package, a reduction of dimensions was made through factorial analysis, identifying 3 factors as the main ones: FI (Communication and learning) F2(Training and capacity building) and F3 (Application of knowledge).

Keywords: Human capital, MSMEs, intellectual capital

JEL: M12 y M53

1. INTRODUCCIÓN

A fines del siglo XIX, Alfred Marshall sostenía en sus *Principios de Economía* que “el conocimiento es nuestro más poderoso motor de producción”. El conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente más importante de lo que creemos, vendemos o compramos, sustituyendo a los activos tradicionales como tierra, equipos y mano de obra.

Es evidente que el valor del conocimiento ha sido reconocido no solo por los economistas, sino por diferentes disciplinas en donde se ha ido modificando el funcionamiento y la lógica de operación de los negocios, actualmente los empresarios y tomadores de decisiones se están enfocando en la gestión del conocimiento, actualmente está cobrando vital importancia en el desarrollo y obtención de resultados en diferentes organizaciones. Ya Peter Drucker (1994) lo mencionaba: "en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción"., citado por Laporta, Vitale y Laporta (2013).

En la Nueva Economía, como lo llaman varios autores, así como la economía del conocimiento y la información, las empresas han reconocido la necesidad de utilizar el conocimiento como un factor básico para generar valor y riqueza, que ayude a construir nuevos métodos y formas de solucionar problemas, y de esta manera ser útiles para la sociedad.

Las empresas actualmente ya no solo están invirtiendo en activos tradicionales (maquinaria, materias primas, edificios, etc.) sino también en activos intangibles (satisfacción del cliente,

capacidades de los trabajadores, posicionamiento de marca, sistemas de información, know how, entre otros), lo que se conoce como capital intelectual.

Para Edvinsson y Malone (1998) el capital intelectual se refiere a las relaciones con los clientes y proveedores, al conocimiento que posee la empresa, a las capacidades tecnológicas, a la experticia de sus colaboradores, entre otros, capaces de generar una ventaja competitiva en el mercado. Edvinsson y Malone (1998) lo definen: El Capital humano se centra como su nombre lo indica en las personas que hacen parte de la organización, en aspectos tales como la actitud, aprendizaje personal, en la innovación que ellas realizan. Incluye las capacidades, experiencias y habilidades de los miembros de la empresa, así como los programas encaminados a potenciar dichas capacidades; sistemas de remuneración e incentivos, cultura para la innovación, clima laboral, mecanismos de motivación, programas de formación y capacitación, trabajo en equipo y espacios de comunicación.

El Capital intelectual está conformado por 3 dimensiones: Capital humano, Capital estructural y Capital relacional. En esta investigación nos enfocamos en el estudio del Capital humano en las Mipymes.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Se han realizado diversos estudios por parte de una gran variedad de autores respecto al área de recursos humanos y cómo se ha transformado hasta llegar al término de Capital Humano, pero en sí ¿cuál es la diferencia?, acorde a los estudiosos se define el Capital Humano cuando las organizaciones “invierten” en él, es decir, tradicionalmente al recurso humano se le incluye dentro de los procesos productivos de cualquier organización, sin embargo, cuando a éste recurso humano se le capacita, se le motiva, se le invita a participar con ideas y propuestas de desarrollo dentro de sus organizaciones, podemos decir que en ese momento se convierte en Capital Humano.

Empecemos con algo de los fundamentos del área de recursos humanos. Empezando por definir capital humano según diferentes autores. Dessler & Juárez (2011) definen al capital humano a todos los atributos, conocimientos, experiencia y capacidad con la que cuentan los empleados

de una organización. Mondy (2012) menciona que hablar del capital humano, es hablar en sencillas palabras de los Recursos Humanos de las organizaciones, y determinar la función de esta área de la organización que incluye el análisis y perfil de puestos, reclutamiento y selección, pasando por la capacitación y desarrollo del personal, identificando áreas de seguridad e higiene, así como sindicales que puedan ayudar tanto a la organización, como a los que la integran.

En base a la investigación los recursos humanos se empezaron a considerar una parte medular de la organización convirtiéndose en un pilar para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, y surge el concepto de capital intelectual. Edvisson & Malone (2003) fueron de los primeros autores en utilizar el nombre de Capital Intelectual, lo identifican como todas las características propias de una organización que difícilmente se pueden medir ya que no son tangibles, como: los atributos, aprendizajes, habilidades, conocimientos y características propias del ser humano, que ponen al servicio de las organizaciones en las que se desempeñan, y que las empresas que saben identificar dichos talentos, invierten en la capacitación y motivación de estos para un beneficio común. Entonces surge la pregunta ¿Cómo se puede convertir el recurso humano en capital humano?, Sachi (2017) responde: cuando la empresa se ocupa de los individuos que colaboran con ellos, aplicando las evaluaciones de desempeño como parte importante de análisis dentro de su área laboral, a fin de invertir en sus capacidades, conocimientos y desarrollo de habilidades, a fin de darle un valor agregado a su desempeño dentro de la organización.

Muguira (2018) menciona que hablar sobre capital Humano en las organizaciones es un tema muy amplio, diversos autores comparten sugerencias, herramientas e indicadores para trabajar de forma eficiente con las personas, tal es el caso de las propuestas de Muguira, al proporcionar 5 indicadores que pueden ser clave al medir el éxito de estos en las organizaciones: 1.- la rotación del personal, ya que además de generar costos, también nos da referencia del clima organizacional; 2.- retención de talento, al comprobar la antigüedad de los empleados también nos ayuda a conocer la satisfacción con la empresa y el compromiso con esta; 3.- capacitación, cuando los colaboradores se sienten identificados con su empresa, aprovechan cada entrenamiento adquirido para generar propuestas de valor; 4.- vacantes abiertas, ayuda a

identificar si los perfiles laborales son los indicados; 5.- ausentismo, además del factor costo, incide también con el compromiso de los empleados y la motivación que tienen dentro de la empresa.

2.1-Capital intelectual: nuevo activo en la economía del conocimiento

El concepto de capital intelectual ha sido investigado por diversos autores y no existe como tal una definición general, pero si se identifica en casi todas las definiciones elementos comunes que hacen referencia a creación de valor, activos intangibles, activos estratégicos, conocimiento y competencias, principalmente.

El Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998), citado por Ochoa (2010) define el capital intelectual "como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad, el mercado percibe que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro

Humanos (2008) hace referencia a las dimensiones del Capital Intelectual según Leif Edvinsson, y las divide en 2 grandes apartados: 1.-

Capital Humano, el cual incluye todas aquellas características propias de las personas que se encuentran dentro de una organización, tales como sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas. 2.- Capital Estructural, que involucra los conocimientos propios de las organizaciones como son los procesos, los clientes y todo lo que a ellos se refiere, y la innovación y tecnología en las que podemos considerar los nuevos productos o servicios que proporciona dicha organización. Se hace un énfasis en que el capital intelectual es intangible, pero se puede medir mediante la capacitación y entrenamiento de los empleados, cuando se considera como inversión y no como un gasto.

Ordóñez de Pablos, P. (2001) define capital intelectual como "el conjunto de competencias básicas distintivas: unas, de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; otras de origen organizativo o propias de los "procesos de acción" de la organización, y otras, de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización.

Según Brooking (1997), citado por Laporta et al. (2013) el concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años, tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. Lo define como: “la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Stewart (1997) citado por Laporta, et.al (2013) define el capital intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”. El autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Por lo tanto, el capital intelectual se puede definir como el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (EUROFORUM, 1998).

2.2 Dimensiones del Capital Intelectual

Para identificar cuáles son las dimensiones del capital intelectual, diversos autores han contribuido de manera significativa en sus aportaciones teóricas y prácticas. Los cuales han llegado a cierto consenso en dividir el capital intelectual en 3 dimensiones: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bontis, 2002; Petty y Guthrie, 2000; Ordóñez de Pablos, 2002, 2003; Roos et al., 2001; Viedma Martí, 2001), citado por Sánchez, Melián y Hormiga (2007). A continuación, se describe cada una de las dimensiones

Capital humano: El capital humano se centra como su nombre lo indica en las personas que hacen parte de la organización, en aspectos tales como la actitud, aprendizaje personal, en la innovación que ellas realizan. Incluye las capacidades, experiencias y habilidades de los miembros de la empresa, así como los programas encaminados a potenciar dichas capacidades; sistemas de remuneración e incentivos, cultura para la innovación, clima laboral, mecanismos de

motivación, programas de formación y capacitación, trabajo en equipo y espacios de comunicación.

El capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Viedma, 2001) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998). En otras palabras, es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa. Por otra parte, se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano: (a) las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; (b) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos et al., 2001).

Capital estructural: Es el conocimiento que la empresa apropia y que le genera valor, el cual permanece en el tiempo. Comprende las rutinas organizativas como visión compartida, sistemas de gestión de la calidad, sistemas de información y comunicación, procesos de investigación y desarrollo, base de datos, estructuras flexibles, patentes y licencias.

El capital estructural ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan ésta y que, por este motivo, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997). Por tanto, cabe incluir en esta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis, et al., 2000), citado por Sánchez, Melián y Hormiga (2007).

Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el medio, ya sea con sus clientes, proveedores o socios de I+D y la percepción que estos tienen de ella. Incluye trabajo en equipos con clientes, fidelidad de los clientes, relación con proveedores, trabajo con grupos de investigación, participación en redes, relaciones

financieras, reputación, marketing empresarial y participación del mercado, acreedores y públicos en general.

El capital relacional es aquel que se relacionan con el exterior. Este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordóñez de Pablos, 2003; Stewart, 1998; Roos et al., 2001). Es decir, es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización (Bontis, 1998,1999). Visto desde otra perspectiva, el capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001), citado por Sánchez, et al (2007).

Para Sveiby (2007) y el Modelo de la Universidad West Ontario, existe una causalidad entre los componentes del CI, siendo el componente capital humano la base para el desarrollo de los componentes relacional y estructural; influyendo esto a su vez en los resultados de las organizaciones. Por lo tanto, afirma que a pesar de que todos los componentes del capital intelectual inciden en los resultados de la organización, la base de ellos es el capital humano

2.3 Las Mipymes y el Capital Humano.

Hablar de las pymes y el capital humano es fundamental en países como México, en donde más del 80% de los empleos se realicen por parte de estas, y que además son las empresas que dan mayor crecimiento a la economía de un país. Organismos especializados en Recursos Humanos aportan continuamente propuestas para el desarrollo del Capital humano, a fin de ser más productivos, caso como la OCCMundial, bolsa de trabajo líder en México, insiste en que no sólo basta un buen proceso de reclutamiento y selección para aprovechar los perfiles de los candidatos, sino que además sugiere generar un buen clima laboral y desarrollar al personal, viéndolo como una verdadera inversión. Vera (2017)

Dentro de las empresas del Sector Comercial, sobresale el minorista que sigue expandiéndose y produce el 4.0% del producto interno bruto de México. El comercio al por menor contempla las ventas en tiendas de abarrotes, autoservicio, departamentales, suministro de bienes textiles, alimentos, bisutería, papelería, vehículos, medicamentos, ventas en internet y ventas en

catálogos impresos. Al mismo tiempo el comercio mayorista ha sido detonador de inversiones y crecimiento sumando el 2.7% del PIB a la nación. Se debe de agregar que este sector emplea directamente a más de 850,000 mexicanos. El Comercio al por menor es de 2,122,600 empresas**.** Esta estadística presenta el número de establecimientos por sectores económicos en México a fecha de octubre de 2019, según el Directorio Estadística Nacional de Unidades Económicas. A dicha fecha, México registro más de cinco millones de unidades económicas, de las cuales más de dos millones pertenecen al comercio al por menor. (Statista_Research_Department, 2019).

Se mencionarán algunos autores que han realizado investigaciones sobre el capital humano y el desarrollo y productividad en Mipymes, en México y Latinoamérica.

Lagarda & Urquidy (2007) en su investigación sobre el capital humano y productividad en las microempresas, mencionan la importancia de la preparación académica, para un buen desempeño dentro de estas empresas, contando con un perfil adecuado que se convierte en productividad y eficacia. Enfatizan sobre el término de capital humano y la importancia a temas como la infraestructura y la salud y que podrían afectar al personal, al igual que en entrenamiento o capacitación proporcionada para el desarrollo de habilidades y destrezas.

Ramón y Rico (2017) evidenciaron en su estudio aplicado a 353 unidades de negocio de la ciudad de Ocaña, en Colombia, obteniendo como resultado que los empresarios tienen un conocimiento empírico sobre temas de administración y manejo de personal, lo cual puede llevarlos a tener riesgos de pérdidas no sólo de capital, sino también del personal que reclutan, al desconocer lo fundamental para invertir en temas de capacitación y desarrollo, así como motivación para invertir en su capital humano.

Izquierdo (2017) menciona que al igual que los demás países de Latinoamérica, en Ecuador las Mipymes son una de las mayores fuentes de trabajo, así como las que más aportan a la economía de sus países; en este estudio se analizó la importancia del liderazgo de este tipo de negocios y su importancia al saber invertir, guiar y escuchar a su talento humano, a fin de ser más productivos, convirtiéndolos en un verdadero capital humano involucrado con su empresa y compartir habilidades y destrezas.

Sáenz y Ávila (2016) realizaron un análisis de la importancia entre el sistema educativo y la importancia que tienen al aportar actualizaciones a sus egresados, mediante plataformas de

vinculación, a fin de lograr una mayor productividad en el capital humano, que como se ha mencionado antes, las Mipymes que mejores rendimientos tienen son las que cuentan con líderes y personal con un nivel académico superior y el cual continuamente se esté preparando y actualizando en habilidades y herramientas propias de su especialidad.

Beltramino, Juárez, & Lema (2019) ellos identificaron, que al igual que en los demás países latinoamericanos, las pymes son de vital importancia para el crecimiento económico de sus países, y en sus conclusiones plantean la importancia de aportar al capital humano mayor atención, para el desarrollo e innovación dentro de sus organizaciones.

Cobo (2017) realizó su estudio en Guayaquil, con los micro empresarios del mercado artesanal, en donde los vendedores son pocos los que tienen un nivel académico superior al bachillerato, y la mayoría son familiares o amigos de los comerciantes,; se identificó la poca preparación en cuanto a ventas de los empleados, dentro de las recomendaciones esta la capacitación en cuanto a ventas y de los productos especializados, ya que en su mayoría son artesanales, se reconoce la importancia de la inversión en el capital humano, a fin de generar empresas más productivas y que generé mayores empleos con personal preparado.

Teniendo en cuenta en cuenta lo expuesto en este apartado todos los elementos teóricos planteados anteriormente en donde se mostró la importancia que tiene el capital intelectual en las empresas de la sociedad del conocimiento, se decide estudiar como el componente capital humano impacta en las Mipymes.

3- METODOLOGÍA

Esta investigación presenta un análisis explicativo, transversal, no experimental, y cuantitativo. El cual se realizó mediante una encuesta a 50 empresarios, del sector comercial y de servicios en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México.

Se encuestó al dueño de la empresa o al personal encargado o con puesto de dirección o gerencia. Se diseñó un cuestionario con 16 ítems, conformado de preguntas categóricas y escala de Likert. Se validó el instrumento obteniendo un Alfa de Cronbach de .911 lo cual indica que es válido y fiable de acuerdo al criterio general de George y Mallery (2013), el instrumento se aplicó en abril de 2019. El análisis de información se hizo mediante el paquete estadístico SPSS,

realizando un Análisis Factorial para obtener los resultados de nuestro caso de estudio El análisis factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente incorrelacionados. De este modo se consigue reducir un número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores no correlacionados, que permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables.

Para medir las variables de la investigación, dado que son variables latentes (no observables), se hace uso de varios indicadores observables; para determinar los indicadores a utilizar se realizó una revisión bibliográfica, mediante la cual se definieron los siguientes indicadores (ver tabla 1)

Tabla 1 Indicadores para medir las variables

Dimensión	**Pregunta del cuestionario**	**Tipo de escala**
Trabajo en equipo	En su organización se fomenta el trabajo en equipo.	Escala de Likert de 1 a 5
	Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa	Escala de Likert de 1 a 5
	Para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización	Escala de Likert de 1 a 5
	Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados	Escala de Likert de 1 a 5
	Esta organización se preocupa por la creación de foros de discusión	Escala de Likert de 1 a 5
Formación y capacitación	En esta organización se considera importante la formación académica de los empleados	Escala de Likert de 1 a 5
	Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados	Escala de Likert de 1 a 5
	Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación	Escala de Likert de 1 a 5
	Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización	Escala de Likert de 1 a 5
	Al momento de contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis	Escala de Likert de 1 a 5
	Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas	Escala de Likert de 1 a 5
	Esta organización promueve el aprendizaje en sus trabajadores	Escala de Likert de 1 a 5
	En esta organización las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje	Escala de Likert de 1 a 5
Cultura de la Innovación	En su empresa se valora la creatividad de sus empleados	Escala de Likert de 1 a 5
	El personal de esta organización está abierta al cambio	Escala de Likert de 1 a 5
	En su organización es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor	Escala de Likert de 1 a 5
		Escala de Likert de 1 a 5

4. RESULTADOS.

Se realizó una prueba de Coeficiente de Alfa de Cronbach para comprobar validez y la confiabilidad del instrumento aplicado en este trabajo de investigación y corroborar que efectivamente mide la variable que se pretende medir. El resultado obtenido de Alfa es 0.911 con lo que se confirma que el instrumento permitirá evaluar con facilidad y eficiencia los resultados del mismo, ya que el puntaje resultó elevado.

La identificación de las Mipymes a quienes se les aplico el instrumento son: 50 Mipymes del sector comercial y servicios que incluyen: tiendas de ropa, papelerías, restaurantes, tiendas de abarrotes, ferreterías y supermercados. La encuesta fue respondida por 60% hombres y 40% mujeres, los cuales eran los dueños o encargados de las Mipymes. El rango de edades fue: 10% tenían entre 20 y 30 años, 46% entre 31 y 40, 20% entre 41 a 50 y 22% de 51 a 60 años.

Se realizó un Análisis factorial para determinar la variabilidad conjunta de todas las variables y para extraer un numero óptimo de factores que son los relevantes en la Dimensión de Capital Humano.

En la Tabla 2 se muestran los resultados de la prueba de KMO y Bartlett. El Test de Esfericidad de Bartlett, se utiliza para probar la Hipótesis Nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Se puede dar como válidos aquellos resultados que presenten un valor elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0.05.

En este caso se rechaza la Hipótesis Nula. El resultado del Test de Esfericidad de Bartlett en este estudio, presentó una significancia muy inferior al límite 0.05, pues fue de 0.000, lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

El siguiente análisis a tomarse en cuenta es el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Tabla 2), que sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables es baja en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, entonces el índice KMO estará próximo a uno y esto se considerará positivo e indicará que se puede

continuar con el análisis factorial. Los valores de KMO entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos bajo estudio. En el caso de la matriz de datos que se está analizando, se obtuvo un KMO de 0.782 lo que indica que la muestra tomada para el estudio es apropiada y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial.

Tabla 2: KMO y Prueba de Barlett

Medida de adecuación muestral de KMO	0.782
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	644.183
Gl	120
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración Propia

La conclusión sobre esta primera etapa del análisis factorial es que se comprueban y superan satisfactoriamente todos los tipos de análisis sobre la pertinencia y validez de la matriz de datos. Con esto se puede proceder a llevar a cabo la segunda etapa que consiste principalmente en la extracción de los distintos factores a través de la agrupación de las 16 variables originales en unas nuevas variables que se denominaran “factores”, las cuales son combinaciones de las variables originales.

La selección de los principales factores (componentes principales) utilizando el método de los componentes principales. Se extraen tantos factores como auto valores mayores que 1 tiene la matriz analizada. En nuestro caso hay 3 auto valores mayores que 1, por lo que el procedimiento extrae 3 factores que consiguen explicar un 78.58 % de la varianza total explicada.

El método de rotación utilizado es VARIMAX que busca redistribuir la varianza a lo largo de todos los componentes en la matriz de carga. Con esto se simplifica el modelo y se obtienen resultados más claros para identificar los factores en cada componente, pues este método aproxima las cargas altas a 1 o -1 y las cargas bajas de la matriz no rotada a 0, eliminando de esta forma, las ambigüedades existentes.

Se puede observar en las Tabla 3, 4 y 5, los resultados de la Matriz de componentes rotados, donde se pudieron identificar 3 factores como relevantes en la Dimensión de capital humano: FI (Comunicación y aprendizaje) F2(Formación y capacitación) y F3 (Aplicación de conocimientos). A diferencia de Lanzas (2017) que propone como tercer factor la cultura de la innovación, que

en este análisis no resulto significativo y un cuarto factor: el sistema de remuneración, que no fue contemplado para este estudio.

Tabla 3: Resultados del análisis de componentes principales. Factor 1

ÍTEMS	F1 COMUNICACION Y APRENDIZAJE
Esta organización se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda	0.858
El personal de esta organización está abierta al cambio	0.784
Para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización	0.759
Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados	0.725
En su organización se fomenta el trabajo en equipo.	0.697
Esta organización promueve el aprendizaje en sus trabajadores	0.599

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Resultados del análisis de componentes principales. Factor 2

ÍTEMS	F2 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas.	0.884
En su organización es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor	0.799
En esta organización las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje	0.739
Al momento de contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis.	0.724
Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados	0.698

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Resultados del análisis de componentes principales. Factor 3

ÍTEMS	F3 APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS
Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación	0.796
En esta organización se considera importante la formación académica de	

los empleados	0.788
Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización.	0.772
Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa.	0.657

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se han reducido las 16 variables originales a tres (3) factores que representan tres bloques para el estudio del capital humano. Como resultado de este análisis se puede decir que, al identificar los 3 factores relevantes para estas Mipymes, se pude establecer la importancia que tiene el aprendizaje, el trabajo en equipo, la formación y capacitación de los empleados, lo cual permite la mejoría de su desempeño y desarrollo.

5. CONCLUSIONES

Como se puede observar en la revisión de la literatura, diversos autores coinciden en dividir el capital intelectual en tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. El capital humano es el primero de ellos y engloba el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa. Coincidiendo con la definición que hacen Edvinsson y Malone (1998): El Capital humano se centra como su nombre lo indica en las personas que hacen parte de la organización, en aspectos tales como la actitud, aprendizaje personal, en la innovación que ellas realizan. Incluye las capacidades, experiencias y habilidades de los miembros de la empresa, así como los programas encaminados a potenciar dichas capacidades; sistemas de remuneración e incentivos, cultura para la innovación, clima laboral, mecanismos de motivación, programas de formación y capacitación, trabajo en equipo y espacios de comunicación

Así mismo se coincide con Lagarda & Urquidy (2007) que mencionan la importancia de la preparación académica, para un buen desempeño dentro de estas empresas, contando con un perfil adecuado que se convierte en productividad y eficacia. Enfatizan sobre el término de capital humano y la importancia de temas como el entrenamiento o capacitación proporcionada para el desarrollo de habilidades y destrezas.

Uno de los factores relevantes que se obtuvieron en la investigación fue el Factor de formación y capacitación, la importancia de buscar personal capacitado, con capacidad de análisis y solución de problemas, y que las empresas se preocupan por ofrecer capacitación continua a sus empleados

De acuerdo con Sáenz y Ávila (2016) las Mipymes que mejores rendimientos tienen son las que cuentan con líderes y personal con un nivel académico superior y el cual continuamente se esté preparando y actualizando en habilidades y herramientas propias de su especialidad.

A través de esta investigación se identificaron los 3 factores relevantes para estas mipymes referentes al capital humano, los cuales son:

F1 Comunicación y aprendizaje, en este factor se agruparon 6 variables que están relacionadas con la apertura al cambio, que sus empleados tengan acceso a bases de datos para resolver dudas, donde se fomente el aprendizaje y la creación de foros de discusión, en general promover el aprendizaje en sus trabajadores.

F2 Formación y capacitación, en este factor se agruparon 5 variables que definen como las mipymes están atentas a la formación de su personal ya que buscan un perfil de empleado que tenga capacidad de análisis y de resolución de problemas, que cuente con iniciativa y espíritu emprendedor, también se preocupa por fomentar la capacitación continua, que puede ser a través de cursos, talleres o seminarios.

F3 Aplicación de conocimientos, se pensó en darle este nombre ya que se agruparon 4 variables en este factor relacionadas con la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación y la importancia de que los empleados participen de forma activa en los cursos ofrecidos por la empresa, también se encuentran la variable de la formación académica y el compromiso por parte de los empleados hacia la empresa.

De las 16 variables originales que comprenden la escala de capital humano, solo 1 quedo fuera de los 3 factores y a diferencia de Lanzas (2017) que propone como tercer factor la cultura de la innovación, que en este análisis no resulto significativo.

Y coincidiendo con Sveiby (2007) creemos que existe una causalidad entre los componentes del CI, siendo el componente capital humano la base para el desarrollo de los componentes relacional y estructural; influyendo esto a su vez en los resultados de las organizaciones. Por lo tanto, a pesar de que todos los componentes del capital intelectual inciden en los resultados de la organización, la base de ellos es el capital humano.

Se puede concluir que el principal aporte y alcance de este estudio es mostrar empíricamente que el capital humano sí es importante para las Mipymes en estudio. También se evidencia, que el capital humano es la base del capital intelectual y que este a su vez contribuye de manera significativa con la generación de ventajas competitivas en las empresas.

Uno de los limitantes del modelo, fue haber considerado únicamente el Capital Humano y dentro de este solo cierto componente como generadores de los resultados; sería importante y como posible línea futura de investigación incluir el Capital Estructural y Capital Relacional, junto con sus diversos componentes.

6. BIBLIOGRAFIA

Beltramino, N., Juárez, L. E., & Lema, D. G. (2019). Impacto del capital humano sobre el rendimineto de las microempresas: un estudio empírico en argentina. *Adenag*, 34. Obtenido de https://www.adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/02/revista-9.pdf#page=43

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision,* 36(2), 63-76.

Cobo, M. V. (2017). Capital Humano y su incidencia en la gestión de ventas de las microemprresas del mercado artesanal. *ICE-FEE-UCSG*, 33-42. Obtenido de https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/viewFile/83/73

Dessler, G., & Juárez, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano.* Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Ordóñez de Pablos, P. (2001) LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASE PARA EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: LA ORGANIZACIÓN

OCCIDENTAL VERSUS JAPONESA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia, Long Range Planning. *Elsevier Science Ltd*.,30(3), 366-373

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *El capital intelectual: Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Norma S.A. Colombia.

Edvisson, L., & Malone, M. S. (2003). *El Capital Intelectual Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Euroforum (1998). "Medición del capital intelectual. Modelo Intelect", IUEE, Madrid.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.). Boston: Allyn & Bacon.

Humanos, L. R. (2008). *Los RecursosHumanos.com*. Recuperado (6 de marzo de 2008) https://www.losrecursoshumanos.com/el-capital-intelectual

Izquierdo, R. N. (2017). EL LIDERAZGO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS. *Revista Universidad y Sociedad, 9(3)*, 89-94.

Lagarda, A. M., & Urquidy, M. R. (2007). *Scielo*. Obtenido (junio de 2007) de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672007000200081

Lanzas, A.M (2017). Modelo para medir el impacto del capital humano en los resultados de innovación en un grupo de empresas de base tecnológica de software. 167-178. XXI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México.

Laporta, R., Vitale, B y Laporta, M (2013) Metodología para valorización del capital intelectual. Un enfoque desde la gestión de costos con estudio de caso. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*,12, 28-49

Mondy, R. W. (2012). *Capital Humano.* México: Pearson Educción, México.

Montejano, S. y López G.C. (2013): Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: una perspectiva de México. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*,13(6), 119-135.

Muguira, A. (2018). *tu dash board*. Recuperado (9 de marzo de 2018) https://tudashboard.com/medir-el-exito-del-capital-humano/

Ochoa, M., Prieto, M. y Santidrián, A. (2010) *Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León.* Consejo Económico y Social de Castilla y León. España.

Ordóñez de Pablos, P. (2001) LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASE PARA EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: LA ORGANIZACIÓN OCCIDENTAL VERSUS JAPONESA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108.

Ramón, A. y Rico, D. W. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas, 25 (37)*, 15-24.

Roos G., Bainbridge, A., Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital as a strategic tool. *Strategic &*

Leadership, 29(4), 21-26.

Sáenz, C. y.-Avila, A. (2016). MICROEMPRESAS Y CAPITAL HUMANO: UN ANÁLISIS PARA MÉXICO. *Redalyc Ra Ximhai, 12 (4),* , 183-195.

Sachi, D. (2017). *Roi Agile*. Recuperado (18 de abril de 2017) https://www.roiagile.com/post/2017/04/18/transformando-recursos-humanos-en-capital-humano

Sánchez A. J.; Melián, A.; Hormiga, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* 13(2), 97-111

Solleiro, J. y Castañón, R. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Globalización, Ciencia y Tecnología. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura* (OEI) Vol II. 165-198

Statista Research Department (2019) Unidades económicas por sectores económicos México. Recuperado el 30 jul. 2020 https://es.statista.com/estadisticas/590848/unidades-economicas-por-sectore economicos-mexico/

Sveiby, K. (2007). *Methods for measuring intangible assets*. Documento disponible en internet www.sveiby,com

Vera, A. (2017). *El empresario.mx*. Obtenido (1 de mayo de 2017) de https://elempresario.mx/capital-humamo/capital-humano-clave-crecimiento-pymes#:~:text=Cuando%20una%20Pyme%20explota%20su,50%25%20del%20Producto%20Interno%20Bruto.

Viedma, J.M. (2001). ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-165

ANALISIS DE LA CULTURA FISCAL QUE POSEEN LOS TRABAJADORES ASALARIADOS SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES FISCALES

Autor: C.P. Guadalupe Isabel Delgado Cih[1]

Docente Investigador del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx

Contador Público y Asesor independiente

MIA. Dulce María de Jesús Delgado Cih.[2]

Docente del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Dulce_delgado@itsescarcega.edu.mx

Maricela García Contreras [3]

Estudiante en la Licenciatura en Administración

160205022@itsescarcega.edu.mx

José Manuel González Guzman[4]

Estudiante en la Licenciatura en Administración

160205023@itsescarcega.edu.mx

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Resumen

La cultura fiscal es una materia transversal que va más allá de la mera transmisión de definiciones y contenidos fiscales y que se centra, sobre todo, en educar en valores tales como la igualdad, solidaridad y la equidad, así como la conciencia y la responsabilidad fiscal. En el presente trabajo se realiza un análisis de la cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus derechos y obligaciones fiscales. El objetivo a alcanzar de la investigación es identificar los conocimientos y cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus beneficios y obligaciones fiscales de la localidad de Escárcega. Para ello, se siguió una metodología basada en tres fases. La primera

1 Contador Público y Asesor Independiente, Docente Investigador del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
2 Docente del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
3 Estudiante en la Licenciatura en Administración
4 Estudiante en la Licenciatura en Administración

en la busque de información secundaria para identificar los conceptos y temas principales de la investigación, la segunda, en la aplicación de un cuestionario para la obtención de información de las personas de la localidad de Escárcega y por último una propuesta de solución de los resultados obtenidos.

Palabras claves: *cultura fiscal, valores, responsabilidad fiscal, trabajador, asalariado.*

Abstract

Tax culture is a cross-cutting subject that goes beyond the mere transmission of tax definitions and content and that focuses, above all, on educating in values such as equality, solidarity and equity, as well as tax awareness and responsibility. In this work, an analysis of the tax culture that salaried workers have regarding their tax rights and obligations is carried out. The objective of the investigation is to identify the knowledge and tax culture that salaried workers have about their benefits and tax obligations in the town of Escárcega. For this, a methodology based on three phases was followed. The first in the search for secondary information to identify the main concepts and topics of the research, the second, in the application of a questionnaire to obtain information from the people of the town of Escárcega and finally a solution proposal of the results obtained.

Keywords: *tax culture, values, tax responsibility, worker, employee*

1. Introducción

La cultura fiscal puede ser sinónimo a la vez de educación fiscal, la cual ha sido un tema muy importante en los últimos años en México y en el mundo. La cultura fiscal refleja la importancia que poseen los contribuyentes respecto a sus derechos y obligaciones fiscales. En México en términos de educación fiscal estamos muy por debajo de países como España, Inglaterra, Estados Unidos, China, Alemania. En la mayoría de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), va en aumento la tendencia de incrementar la carga tributaria, Dinamarca es uno de los países con mayor carga fiscal al representar sus ingresos fiscales el 48.1% del Producto Interno Bruto, por el contrario, México es de los países con las tasas más bajas de recaudación de ingresos fiscales al registrar 19.7% de su PIB. Se necesita incrementar las conductas a un nivel donde el contribuyente, tenga una base sólida de entendimiento, comprensión y conocimiento sobre el tema, provocando que asuma la responsabilidad de estar al pendiente del cumplimiento de sus responsabilidades fiscales y por otra parte que las empresas comprendan y

asuman la parte que les corresponde en esta obligación. De acuerdo a lo que enuncia la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente en 2020, en su Título I Disposiciones Generales, Articulo I. Las personas físicas y morales están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos: Fracción I; Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan. De este supuesto parte la veracidad que todas las personas físicas que presten sus servicios a cambio de un salario están obligados a presentar declaración anual, sin embargo, la misma ley exime de responsabilidad a aquellas personas que obtuvieron ingresos exclusivamente por salarios de un solo patrón, siempre que te haya emitido comprobante fiscal de ingresos (CFDI) de nómina por la totalidad de los ingresos, incluso si dichos ingresos rebasaron los $400,000.00 pesos, haber obtenido ingresos por salarios y también haber obtenido intereses nominales que hayan excedido de $20,000.00. (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019)

Las ventajas de que el contribuyente asalariado conozca, entienda y comprenda sus derechos y obligaciones fiscales, parte de la importancia de poder hacer uso de ellos para obtener un beneficio económico y financiero, y el apoyo al incremento de la recaudación para obras sociales. Si hablamos de derechos fiscales que posee un trabajador asalariado podemos mencionar lo que describe el artículo 151, capitulo XI, de la (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019), tiene derecho a deducir gastos personales como; gastos médicos, funerarios, intereses reales y devengados por créditos hipotecarios, donativos, lentes y colegiaturas. Puedes elaborar tu declaración anual aun cuando no estés obligado a hacerla para restar tus deducciones personas y en su caso, obtener un saldo a favor, el patrón no te retiene impuesto si ganas hasta un salario mínimo en forma mensual.

El objetivo general de esta investigación es; Analizar la cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus beneficios y obligaciones fiscales de la localidad de Escárcega, a través de un análisis cualitativo que permita localizar áreas de mejora. Permitiendo de esta manera realizar propuestas de mejoras que impacten positivamente sobre el conocimiento del aspecto fiscal en los trabajadores del régimen de sueldos y salarios.

2. MARCO TEÓRICO

CULTURA FISCAL

Cuando se habla de cultura, pocas veces se puede acompañar del aspecto fiscal, se suele olvidar que cualquier aspecto que genere conocimiento, actitudes y valores en un grupo se considera "Cultura".

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el vocablo cultura procede del latín *cultura*, y en su segunda acepción se refiere al "conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico". El adjetivo fiscal significa "perteneciente o relativo al fisco, es decir al erario o al tesoro público". Por tanto, de la mera unión de ambos términos y de una forma muy sencilla, podríamos decir que la cultura fiscal es el conocimiento de todo lo relacionado con el fisco

que permite al individuo desarrollar un espíritu crítico. En un concepto más amplio, el término cultura fiscal debe abarcar no solo el conocimiento de las leyes, títulos, capítulos, artículos, fracciones, sino la correcta interpretación de ellas, influenciadas por las propias normas de actuación del individuo (Persona física o moral) y los valores aplicados durante el cumplimiento de ellas.

El conocimiento relativo al erario público denominado "cultura fiscal" es conocido también en muchos países como educación fiscal, educación tributaria o incluso educación cívico-tributaria. (Raul Canton, Laura Muñoz, Emilio Gomez, Francisco M. Lopez, 2020)

Define con mayor amplitud, el autor (Loera, 2016) ,menciona que la cultura fiscal es la conciencia de los individuos de una sociedad, sean empresarios, asalariados o comerciantes, donde el pago de impuestos no solo es una obligación de pagar impuestos, sino a través de ellos se realiza la solidaridad social para ayudar a la clase vulnerable y por ende es el actuar con ética no sólo en la determinación del pago de impuestos sino en optimizar los recursos públicos que recibe como servicios o activos de uso común; la autoridad debe conducirse con ética, probidad, honestidad, profesionalismo y apego no solo a la legalidad, sino al respeto de los derechos humanos de los contribuyentes que gozarán en todo momento de la presunción de actuación de buena fé. Sin embargo, se considera que, para tener una cultura fiscal, los ciudadanos necesitamos percibir que los impuestos que pagamos son equitativos y que realmente llegan a los sectores más vulnerables, usados de forma racional, honesta y transparente.

En esta definición, se observa las 2 figuras que intervienen en la generación de la cultura fiscal, por una parte, el contribuyente y del lado opuesto la autoridad, esta última en los papeles de: 1. creadora del marco legal y jurídico de las leyes fiscales, 2. Recaudadora de ingresos aportados por los impuestos y 3. Distribuidora en los ingresos generados por los conceptos fiscales.

Tabla 1 *Cuadro comparativo cultura fiscal.*

"CULTURA FISCAL"			
	Raúl Cantón	Loera S.	Alvarado T.
Aportación	En su obra titulada "La cultura fiscal para adolescentes", menciona que el termino cultura fiscal no debe ser visualizado a simple viste como el conocimiento de las leyes fiscales, sino la correcta interpretación de ellas, su idea recae en la importancia de hacer que el contribuyente pueda comprender lo que las leyes mencionan y por consecuencia que puedan hacer uso de ellas de una manera más objetiva. También relata en su obra	Este autor relata que la cultura fiscal es la conciencia de los individuos de una sociedad, sin distinción alguna. Menciona que el pago de impuestos debería ser además de una obligación, un acto de solidaridad para la optimización de los recursos públicos. Haciendo énfasis que la autoridad fiscal debe de conducirse con ética, probidad, honestidad, profesionalismo y apego a la legalidad.	Este autor menciona que la cultura fiscal es un balance entre los impuestos que se pagan y el beneficio percibido a cambio de sus aportaciones. Añade además que la cultura fiscal se relaciona con el conjunto de valores, costumbres y tradiciones.

	que la cultura fiscal puede optar por los nombres como; educación fiscal, educación tributaria o cívico- tributaria.		

Fuente: Elaboración propia 2020

Finalmente nos encontramos con un análisis de cultura fiscal aún más extenso que nos menciona el autor (Alvarado, 2020), en su experiencia relata lo siguiente:

"Hace un par de años tuve el privilegio de visitar algunos de los países nórdicos, entre ellos Dinamarca y Noruega. Consciente de la alta carga tributaria de estos países, no pude resistir preguntarle al taxista que me llevaba al hotel lo que pensaba de los impuestos en su país. Para mi sorpresa, me dijo que se sentía contento de contribuir al bienestar de su país y paso a enumerar muchos de los beneficios sociales que él personalmente recibía a cambio, incluyendo la calidad de la educación, la salud pública y el régimen de pensiones".

Ambos países Dinamarca con una carga tributaria del 36.2% anual y Noruega con 27.9%, son unos de los países que lideran la lista de los diez países con las tasas tributarias más altas. Los trabajadores en México destinan 10.8% de su salario bruto al pago de impuestos, lo que lo coloca como uno de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en donde los trabajadores tienen una menor carga tributaria. Solo la tasa impositiva de Chile, de 7% es menos a la de México, de acuerdo con el informe *Taxing wages 2017* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La tasa de impuesto medio personal es lo que paga un trabajador por concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR) junto con sus contribuciones a la seguridad social y se expresa como una proporción del salario bruto. Bélgica es el país en donde los trabajadores tienen la tasa de impuesto medio personal más alta, ya que un trabajador belga tiene que destinar 40% de su salario bruto al pago de impuestos. En el caso de México, del 10.8% que deben destinar los trabajadores de sus salarios bruto al pago de impuestos, 9.5% corresponde al impuesto sobre la renta y solo 1.4% a las contribuciones del trabajador a la seguridad social. El promedio de la tasa de impuesto personal entre los 35 países de la OCDE es de 25.5% del salario bruto promedio de un trabajador. (Riquelme, 2017)

Ambos han logrado desarrollar una "cultura fiscal" positiva, en la que los ciudadanos pagan sus impuestos con una actitud constructiva. Han logrado un balance entre los impuestos que se pagan y el beneficio percibido a cambio por sus aportaciones. En Costa Rica creo que estamos lejos de tener este tipo de cultura, a pesar de los esfuerzos del gobierno en educación fiscal. Hoy, con la reforma fiscal recientemente aprobada a través de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, nos enfrentamos a un cambio relevante en el marco tributario costarricense. Claramente, porque es su intención, todos vamos a pagar más impuestos de una forma u otra. Parte del problema está en que no se trata solo de educación, aunque es importante, sino que es un asunto fundamentalmente de cultura. La cultura tiene que ver con el conjunto de valores, costumbres y tradiciones que tenemos. Además, es importante mencionar que nuestra preferencia de valores,

juicios y comportamientos van a estar cercanamente relacionados a los valores éticos, integridad y comportamiento del gobierno en este tema". (Alvarado, 2020)

Con lo antes mencionado con lo que menciona el autor (Alvarado, 2020), la cultura fiscal se ve influenciada por la integridad y comportamiento del gobierno, sin embargo, muchos de los contribuyentes hoy en día, mantienen una cultura negativa con el pago de impuestos en México, esto se podría creer que se debe a que la gran mayoría de los ciudadanos sienten que sus aportaciones no son equitativas con los apoyos sociales, económicos y culturales que reciben a cambio. La función del pago de impuestos en gran parte se debe a la forma en que el gobierno recauda capital para después invertirlo en programas sociales, infraestructura etc. Sin embargo, si lo ciudadanos no perciben esos goces, se crea una cultura fiscal negativa, que se referiría a mantener un juicio de mala administración de los recursos públicos.

EL ESTADO COMO FIGURA CREADORA DEL MARCO LEGAL Y JURÍDICO DE LAS LEYES FISCALES.

¿Quién tiene la facultad para crear impuestos?

El estado, a través del Poder Legislativo, es el único que puede crear, modificar o suprimir impuestos destinados a cubrir el gasto público. A está facultad se le conoce como soberanía fiscal, potestad tributaria, poder tributario, poder fiscal, facultad potestativa o poder de imposición. (Iriarte, 2007).

La facultad del Estado para crear impuestos se origina en la voluntad del pueblo. El artículo 40 de la Constitución señala la voluntad del pueblo de constituirse en Estado, mientras que el 41 establece que el pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, entre estos el Poder Legislativo, que se integra por representantes del pueblo (diputados y senadores).

Por otra parte, la Constitución, además de señalar que es obligación de los mexicanos contribuir a los gastos públicos, establece en el artículo 73, fracción VII, que el Congreso tiene facultad para imponer las contribuciones necesarias a cubrir el presupuesto. Entonces, la facultad de creación de impuestos se materializa cuando el Congreso de la Unión, después de seguir el proceso legislativo correspondiente, establece impuestos en ley, que obligarán a las personas a su pago. (Delgadillo Gutierrez, Luis Humberto, 2003)

Procedimiento para crear impuestos:

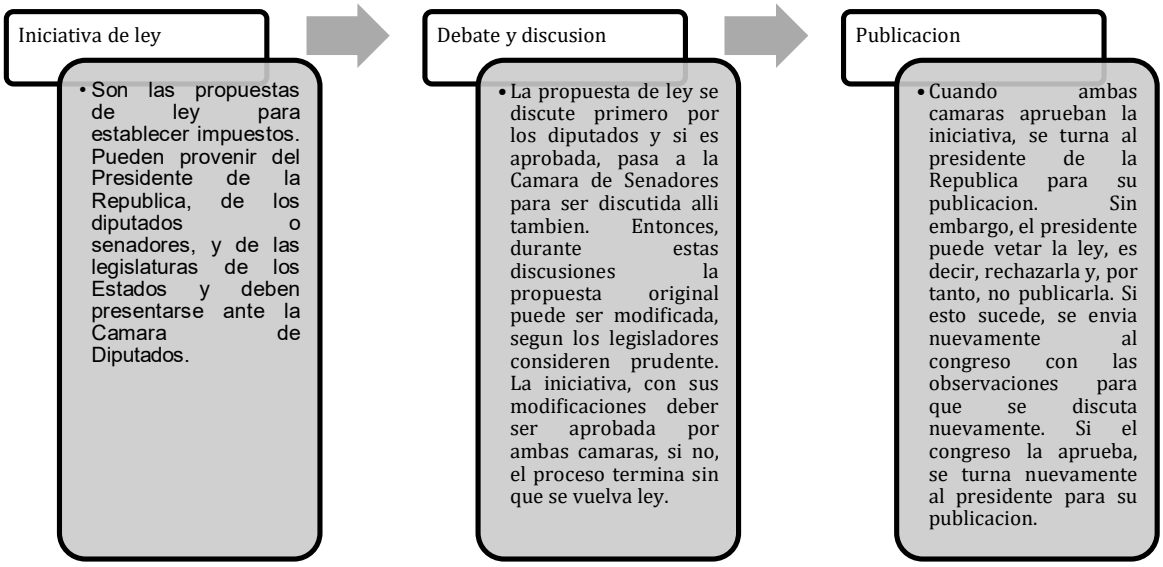


Figura 1 Procedimiento para crear impuesto

Como vemos, la facultad del estado para crear impuestos inicia con el proceso legislativo de la ley que establece impuestos a cargo de las personas, y termina cuando dicha ley entra en vigor.

EL ESTADO COMO RECAUDADORA DE INGRESOS APORTADOS POR LOS IMPUESTOS

Como se ha expuesto, el estado crea impuestos a través del poder legislativo. Una vez creados, intervienen los poderes ejecutivo y judicial en otras actividades relacionadas con los impuestos. Mientras que el legislativo crea los impuestos, el ejecutivo los cobra y administra, es decir, concretiza la relación tributaria (relación entre el Estado y las personas obligadas a pagar impuestos), al determinar y exigir el impuesto. Por su parte, el poder judicial interpreta las leyes y resuelve los conflictos que surgen entre particulares y estado a causa de los impuestos.

En efecto, el poder ejecutivo, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) tiene a su cargo la recaudación de impuestos, la administración financiera, el control de recursos del gasto público, y la regulación y vigilancia de las instituciones bancarias y de valores del país. En particular, la recaudación se realiza a través de un órgano desconcentrado de la SHCP, el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

El SAT tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, a fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público. También se encarga de comprobar que los contribuyentes cumplan con las leyes que establecen impuestos (fiscalizar), y facilitar e incentivar el pago voluntario de impuestos. (Delgadillo Gutierrez, Luis Humberto, 2003)

DISTRIBUIDORA EN LOS INGRESOS GENERADOS POR LOS CONCEPTOS FISCALES.

Para poder entender cómo se distribuyen los ingresos obtenidos mediante los impuestos que las personas físicas o morales aportan al Estado, es importante analizar la importancia que tienen principalmente como la fuente primaria de recaudación de tributos del estado o país. Los impuestos que representan para la persona moral o física un gasto o contribución, para el estado lo es en forma de ingresos. A lo que se puede mencionar que los impuestos son valores que se le paga al gobierno para que pueda solventar los gastos públicos. Los impuestos son obligatorios y se calculan en forma de porcentajes Estos a su vez sirven para pagar los gastos del estado, gracias a estos es posible financiar la construcción de obras públicas como carreteras, estaciones eléctricas, aeropuertos, entre otros. También permiten cubrir los gastos que se intervienen en salud, educación, seguridad, ayudas sociales, entre otros. De los impuestos también se extraen los valores para pagar los sueldos a los gobernantes y a todo el poder público, como los ministerios, las fuerzas armadas, las entidades federativas y los municipios. Además de que parte del dinero recaudado se destina a pagar la deuda pública.

De acuerdo con lo anterior, la distribución de los ingresos se da de manera general, en todos los niveles (municipales, estatales, federales), y en diferentes aspectos económicos, sociales, culturales, de salud y bienestar público. Todo estado de la república mexicana recibe una partida presupuestal anual. La cual es manejada de forma autónoma e independiente según las necesidades de las entidades federativas, que como ya mencionamos, pueden ser distribuidos en materia de seguridad, salud, cultural etc.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA FISCAL

La cultura fiscal es algo conceptualmente diferente, pero conectado con cierto modo a la filosofía que impregna la educación financiera. La educación financiera se ocupa, esencialmente, de enseñar al alumnado los productos y servicios financieros existentes, al objeto de que los jóvenes se familiaricen con ellos y en un futuro puedan tomar sus decisiones en el campo de las finanzas sobre la base de un mayor conocimiento.

La educación fiscal tiene como objetivo primordial transmitir ideas, valores y actitudes favorables a la responsabilidad fiscal y contrarios a las conductas defraudadoras. Por eso, su finalidad no es tanto facilitar contenidos académicos cuantos contenidos morales.

A la pregunta ¿Qué es la educación fiscal?, “La educación fiscal es un proceso de enseñanza y aprendizaje que persigue desarrollar desde la educación fundamental hasta Universidad, actitudes de compromiso frente al bien común y a las normas que regulan la convivencia democrática, poniendo de relevancia el sentido social de los impuestos y su vinculación con el gasto público, y el

perjuicio que conlleva el fraude fiscal y la corrupción. La educación fiscal se puede entender como una nueva practica que tiene como objetivo el desarrollo de valores, actitudes y habilidades que están destinados a estimular en los ciudadanos una reflexión crítica sobre su relación con el Estado y con otros ciudadanos en materia fiscal en el contexto de la convivencia democrática".

Por tanto, se puede decir que la cultura fiscal es una materia transversal que va más allá de la mera transmisión de definiciones y contenidos de la Hacienda Pública y que se centra, sobre todo, en educar en valores tales como la igualdad, la solidaridad y la equidad. Además, pretende formar a los alumnos en aspectos esenciales como la conciencia y la responsabilidad fiscal, que son cualidades de la población en una sociedad democrática que cumple con sus obligaciones y disfruta de sus derechos cívicos. En última instancia pretende también luchar contra el fraude desde la educación, inculcar a la juventud la idea de quien no cumple con sus obligaciones fiscales estafa a la Administración Publica, luego comete un delito y, por tanto, debe ser castigado por ello. De esto último se desprende la importancia que tiene la cultura fiscal y la necesidad de formar jóvenes desde edades tempranas en temas que no les son ajenos. Los adolescentes participan, a su nivel, de la economía y toman decisiones como consumidores de bienes y servicios, ya que, por ejemplo, pagan impuestos como el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) cada vez que realizan una compra. Igualmente, se benefician de la seguridad social, educación y sanidad públicas, la existencia de bibliotecas, parques y zonas verdes en las ciudades, o infraestructuras, bienes y servicios que proporcionan las diferentes administraciones gracias al dinero que se recauda con el esfuerzo de todos los ciudadanos. Es decir, lo público no le es desconocido ni diferente al joven actual, sino que está presente en su vida diaria. (Raul Canton, Laura Muñoz, Emilio Gomez, Francisco M. Lopez, 2020)

De acuerdo con lo antes mencionado por los autores, nos relatan la importancia de la cultura fiscal enfocado a los jóvenes, a decir verdad es un enfoque muy bien atinado, ya que la cultura fiscal siendo un conjunto de valores, creencias y actitudes ante el fisco, es de suma importancia que se empiece a promover a los jóvenes como futuros contribuyentes, que claramente están ligados ya, directamente o indirectamente con el pago de impuestos, tal como lo señala el autor, al realizar una compra, se genera un IVA (Impuesto sobre Valor Agregado), que al ser pagado es automáticamente otorgado al fisco de forma involuntaria, pero solidaria y equitativa. La cultura fiscal en lo jóvenes es muy importante, se podría crear una disminución de fraudes fiscales si los jóvenes entendieran desde temprana edad, que el pago de impuestos no solo es un tema de forma recaudación de dinero para el gobierno, sino más bien, es una forma de contribuir a las mejoras y calidad de vida de los ciudadanos en sus países.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA FISCAL DE LOS TRABAJADORES ASALARIADOS EN MÉXICO

El pago de impuestos por parte de la ciudadanía es importante para cualquier país, ya que es una forma de ingreso que tienen los gobiernos para poder llevar a cabo su labor de generador de bienestar social. Para que el país (México), logre estos ingresos los contribuyentes deben tener conocimiento respecto de los impuestos que pagan, pero además deben de poseer una cultura fiscal. Tener conocimiento sobre sus obligaciones fiscales puede ayudar a los trabajadores asalariados a planear sus finanzas personales y administrar correctamente sus impuestos. (E. Cabrera, C. Cupul, C. Moo y J. Zapata, 2017)

Además, el autor (Saulo Sinforoso, Edalid Alvarez, Luisa Lagunes, , 2018), señala en primer punto que la cultura fiscal o tributaria es definida por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), como el conjunto de valores que se manifiestan en el cumplimiento permanente de los deberes tributarios con base en la razón, la confianza y la afirmación de los valores de ética personal, respecto a la ley, responsabilidad ciudadana y solidaridad social de los contribuyentes. Donde la mayoría de las personas física y morales carecen de una cultura fiscal, ya que muchos no cumplen al 100% con sus obligaciones al momento de pagar sus impuestos e informar sus declaraciones ante el SAT. En su mayoría buscan evadir o eludir sus impuestos para disminuirlos y tener menos erogaciones. Para cambiar el nivel de corrupción, hay que hacer un cambio de cultura desde la infancia por medio de la educación, en la cual se les dé más importancia a los valores y además se enseñe un poco sobre impuestos y su importancia.

Por otra parte, los autores (Miguel Angel Andrade Osegura, Lourde Elena Garcia Vargas, 2012), nos mencionan que si los mexicanos tuviéramos una enseñanza de la de la cultura fiscal que nos muestre y explique la importancia que se tiene el obtener el conocimiento sobre lo que son las contribuciones a temprana edad con valores cimentados y esto generaría una cultura para que cuando tengamos que contribuir con el Estado, Federación, Municipio lo hiciéramos reconociendo que es para beneficio de todos, y de igual manera si llegásemos a ocupar un puesto público donde se tenga que manejar ese recurso lo hagamos con la ética correspondiente para mejorar nuestra sociedad y economía.

Finalmente, los atores (Maria Morales, Leivy Rodriguez, Beatriz Huerta, Erika Quinto., 2011), nos mencionan la importancia de la cultura fiscal haciendo énfasis en el estado de Hermosillo, Sonora. La cultura tributaria es un referente importante en el contexto gubernamental, en virtud que crea conciencia a los ciudadanos para cumplir con sus obligaciones fiscales. En algunos estudios se señala que en México la evasión de impuestos alcanza el 2.6% del PIB, a pesar que se han

implementado estrategias para impulsar la cultura fiscal que poseen los contribuyentes en Hermosillo Sonora y proponer acciones para mejorar los valores, creencias y actitudes acerca de la tributación.

Con las aportaciones de los autores anteriores, coincidimos que la cultura fiscal en efecto es importante para cualquier nivel de gobierno, ya sea municipal estatal o a nivel nacional para generar bienestar social ya que es una forma de proporcionar servicios de salud, educación y sociales. Pero, realmente hay un punto esencial a considerar, en la actualidad la tendencia de cultura fiscal en los trabajadores va en decadencia, muchas personas recurren a la evasión de impuestos. La solidaridad y la conciencia de los beneficios que generan estar al día con las obligaciones fiscales que establecen las leyes han sido pocos importantes para los contribuyentes.

TRABAJO ASALARIADO

El trabajo asalariado o mano de obra asalariada es la relación socioeconómica entre un trabajador por cuenta ajena, por medio de la cual el primero cede su fuerza de trabajado a través de un contrato laboral. (Rodriguez, 2001)

Por otro lado (trabajo, 2014), menciona que el “trabajo asalariado” se utiliza tanto en los textos legales como en los análisis estadísticos pese a que no existe una definición jurídica internacional de lo que se entiende por asalariado.

Finalmente (Comunicaciones, 2019) cataloga como trabajo asalariado “a aquel individuo que practica una labor y por la realización de dicha actividad le otorgan un salario; el salario o sueldo no es más que la suma de dinero o la remuneración que el trabajador está dispuesto a recibir por el desenvolvimiento dentro del empleo que percibe, otra característica de un asalariado es que recibe el monto determinado como salario mínimo”.

En efecto, se puede concluir que el trabajo asalariado es el vínculo que se da entre un patrón y un trabajador, este último recibe un salario, a cambio de su trabajo, ya sea físico o mental.

OBLIGACIÓN FISCAL

De acuerdo a lo que menciona el autor (Lobato, 2014), la obligación fiscal se define como el vínculo jurídico en virtud del cual es Estado, como sujeto activo, tiene derecho a una acción o una abstención.

Por otro lado, el autor (Mejia, 2011) nos dice que la obligación fiscal es “un deber de dar, hacer o no hacer, que tiene el ente deudor con el acreedor. Así, la obligación fiscal es el deber que el responsable fiscal tiene en favor del fisco, que es quien tiene derecho a exigir que se cumpla”.

Para nosotros la obligación fiscal, va más allá de ser una obligación, es algo moral que el contribuyente debe afrontar con responsabilidad y honestidad, la obligación fiscal no debe ser prevista como lo indica el concepto, sino como ya lo mencionamos anteriormente, como una cultura fiscal, que influya de manera impactante para que el contribuyente ejecute sus responsabilidades como lo marca la ley, sin embargo existen muchos casos de evasión fiscal que hace nula en muchos caso la obligación fiscal del contribuyente.

IMPUESTO

Se puede citar a (Publicas, 2013), la cual nos dice que “Los impuestos son uno de los medios más importantes que tienen los países para obtener ingresos. En la mayoría de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), va en aumento la tendencia de incrementar la carga tributaria, Dinamarca es uno de los países con mayor carga fiscal al representar sus ingresos fiscales el 48.1% del PIB, por el contrario, México es de los países con las tasas más bajas de recaudación de ingresos fiscales al registrar 19.7% de su PIB”.

Por otra parte, (Mejia, 2011), nos define al impuesto como “la prestación de dinero o en especie que establece el estado conforme a la ley, con carácter obligatorio a cargo de personas físicas y morales para cubrir el gasto público y sin que haya para ellas contraprestación o beneficio especial directo o inmediato”. (Reyes, 2006)

Finalmente tomando conceptos más amplios en el resto de países, tomamos en cuenta los impuestos en Colombia, que de acuerdo con los autores (Ivan Fernandez, Raul Rey, Luis Palomino, 2019), nos señalan que los impuestos pueden ser nacionales los cuáles deben estar previsto en las normas, son de interés del gobierno nacional, también encontramos impuestos departamentales, municipales distritales, los cuales debe estar previstos en las ordenanzas o acuerdos y son de interés local, estos son clasificados en directos, en los cuales el sujete jurídico y económico es el mismo que soporta el tributo, por ejemplo en el impuesto de renta y complementarios, e indirectos en el cual el sujeto jurídico y económico no es el mismo que contribuye al pago del tributo, por ejemplo el impuesto sobre las ventas. Los impuestos son la manera más efectiva de recaudo por parte del estado para poder financiar los gastos que se producen en la administración de los entes estatales, así como los beneficios que obtiene la sociedad por parte del estado, el autor desde su misma investigación toma

como referencia a otros autores ampliando su concepto, donde añade que los impuestos son una parte sustancial (o más bien la más importante) de los ingresos públicos.

TIPOS DE IMPUESTOS

De acuerdo al periódico de la Ciudad de México (HERALDO, 2020).En México todos los ciudadanos tienen la obligación de pagar impuestos, algunos como personas morales y otros como personas físicas, es decir, los que son dueños de empresas, locales establecidos, negocios propios y los que no. Es necesario que la gente conozca qué tipos de impuestos hay en México, sobre todo para saber cuáles deben pagar y cuales no son necesarios, depende del caso.

De acuerdo a lo anterior clasificamos a los impuestos en 3 categorías;

1. Municipales
2. Estatales
3. Federales

● Municipales: los impuestos municipales son los tributos a favor de los gobiernos locales y que en su cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad al contribuyente.

Aquí los impuestos:

- Impuesto predial.
- Impuesto sobre Adquisición de inmuebles y transmisión de dominio.
- Impuesto para el fomento deportivo y educacional
- Impuesto para el fomento turístico, desarrollo integral de la familia y promoción de la cultura.
- Impuestos sobre asistencia a juegos permitidos y espectáculos públicos.
- Impuestos para el mantenimiento y conservación de las vías públicas.
- Impuesto por alumbrado público

● Estatales: Estos se aplican dentro de la frontera de cada estado y no pueden aplicar a otros. Hay que destacar que en cada estado cuenta hay una norma tributaria o ley de hacienda, en el caso de la CDMX son estos impuestos:

- Predial
- Tenencia
- Agua
- Tránsito (licencias de conducir, tarjetones para taxistas, tarjetón para pasajeros, etc.)
- Registro civil (actas de nacimientos, matrimonia, búsqueda de datos, divorcios, etc.)
- Impuesto sobre nominas
- Notaria
- IEPS
- Impuestos sobre automóviles nuevos

● Impuestos Federales: Estos son una obligación de la mayoría de los contribuyentes mexicanos, así como de residentes extranjeros que ejerzan una actividad económica dentro del país. Aquí los impuestos:

- Impuesto sobre la renta (ISR)
- Impuesto al valor agregado (IVA)
- Impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS)
- Impuesto sobre automóviles nuevos
- Impuesto sobre depósitos en Efectivo (IDE)
- Impuesto empresarial a tasa única (IETU)

Por otro lado, la autora (Cordero, 2014) clasifica en 2 los impuestos, los cuales son**;**

IMPUESTO DIRECTO:

Son aquellos que gravan al ingreso, la riqueza, el capital o el patrimonio y que afectan en forma directa al sujeto del impuesto, por lo tanto, no es posible que se presente el fenómeno de la traslación. De acuerdo al criterio de la repercusión, el legislador se propone alcanzar al verdadero

contribuyente suprimiendo a todo tipo de intermediarios entre el pagador y el fisco. Un ejemplo de impuestos indirectos en México es el Impuesto sobre la Renta.

Estos impuestos pueden clasificarse a su vez en personales y en reales. Los personales son aquellos que toman en consideración las condiciones de las personas que tienen el carácter de sujetos pasivos. Los impuestos reales son aquellos que recaen sobre la cosa objeto del gravamen, sin tener en cuenta la situación de la persona que es la dueña de ella. Estos se subdividen en impuestos que gravan a la persona considerándola como objeto y los que gravan a las cosas.

Ventajas de los impuestos directos:

a) Aseguran al estado una cierta renta conocida y manejada de antemano.

b) Se puede aplicar mejor una política de redistribución del ingreso.

c) En tiempo de crisis, aunque su quantum decrece, lo es en menor grado que los impuestos indirectos**.**

Desventajas de impuestos directos:

a) Son muy sensibles a los contribuyentes.

b) Son poco elásticos, y por lo tanto aumentan muy poco en épocas de prosperidad.

c) Se prestan más a la arbitrariedad por parte de los agentes fiscales.

d) Son poco productivos.

e) El contribuyente es más estricto al juzgar los gastos del Estado.

f) Estos impuestos dejan de gravar a un gran sector social.

IMPUESTO INDIRECTO

Son aquellos que recaen sobre los gastos de producción y consumo, por lo tanto, su principal característica es que son trasladables hasta al consumidor final. Los impuestos indirectos pueden ser de dos tipos.

- ***Multifasicos.*** Gravan todas las etapas del proceso de compra-venta.

- ***Monofásicos.*** Gravan solamente una etapa del proceso. Estos a su vez se subdividen **en** impuesto al valor total de las ventas y en impuestos al valor agregado.

Los impuestos indirectos se pueden clasificar también como *impuestos sobre los actos* e impuestos sobre el consumo. En el primer caso tenemos, por ejemplo, los impuestos sobre la importación y la exportación. Entre los principales impuestos indirectos aplicados en México se encuentran el impuesto al valor agregado y el impuesto especial sobre producción y servicios.

DERECHO FISCAL

El autor (Reyes, 2006) define el derecho fiscal como "el conjunto de normas jurídicas que se encargan de regular las contribuciones en sus diversas manifestaciones".

De igual manera (Lobato, 2014), lo define como "el conjunto de normas jurídicas que refieren al establecimiento de los tributos, esto es, a los impuestos, los derechos y las contribuciones especiales, a las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración y los particulares con motivo de nacimiento, cumplimiento o incumplimiento, a los procedimientos oficiosos o contenciosos que pueden surgir y a las sanciones establecidas por su violación". Dentro de su misma explicación el autor (Lobato, 2014), cita a Rafael Bielsa que nos dice que "el derecho fiscal es el conjunto de disposiciones legales y de principios de derecho público que regula la actividad jurídica del fisco".

Para nosotros el Derecho fiscal es el sistema de normas jurídicas que, de acuerdo con determinados principios comunes a todas ellas, regula el establecimiento, recaudación y control de los ingresos de derecho público.

Las leyes fiscales para muchos pueden representar sinónimo de intolerancia, sin embargo, son leyes necesarias para poder tener una contribución positiva de sociedad-estado. A continuación, se enuncian las leyes fiscales existentes en México (Publico):

- Código Fiscal de la Federación
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Código de Comercio
- Ley Aduanera
- Ley de Ayuda Alimentaria para los Trabajadores
- Ley de Comercio Exterior
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios
- Ley Federal de Derechos

- Ley Federal de los Derechos del contribuyente.
- Ley de Firma Electrónica Avanzada.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo
- Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia ilícita.
- Ley Federal para Prevenir y Sancionar los Delitos Cometidos en Materia de Hidrocarburos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Federal de Zonas Económicas Especiales.
- Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Transparencia y Acceso a la información Publica
- Ley de Hidrocarburos
- Ley de Inversión Extranjera
- Ley de Impuestos Especial sobre Producción y Servicios
- Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2020
- Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación.
- Ley Federal del Impuesto sobre Automóviles Nuevos
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley del Servicio de Administración Tributaria

¿QUÉ ES EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)?

Es un impuesto directo que pagan todos los contribuyentes en México por los ingresos que obtienen, quedando comprendidos dentro de estos contribuyentes los trabajadores asalariados. (Sanchez, 1998).

Por otro lado, (Alvarez, 2017), nos dice que el impuesto sobre la renta, es un impuesto que se aplica a los ingresos adquiridos, con excepción de las herencias y las donaciones. Se trata de un impuesto directo, pues grava directamente las fuentes de riqueza.

Finalmente, para (Rendon, 2009). La Ley del Impuesto sobre la Renta es una ley reglamentaria del artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En dicho artículo se señalan como obligación de los mexicanos: contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como el Estado y Municipio en que residan de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes**.**

PERSONA FISICA

De acuerdo al autor (Galindo, 2006), nos enuncia el concepto de persona física, mismo que describe como, aquella persona con capacidad legal necesaria, que ejerce de forma individual y por cuenta propia una actividad comercial, industrial o profesional. También se le conoce como autónomo.

Por otro lado, el autor (Gonzalez, 2001)nos dice que es; el ser humano en lo individual reconocido por el derecho a través de la personalidad, otorgándole ciertos atributos que le faciliten y regulen sus relaciones de convivencia social.

Y finalmente (Galan, 2009), describe a las personas físicas como aquellas que tienen la capacidad de desarrollar actividades comerciales, políticas y sociales dentro de su entorno social, ayudándose de la legislación para la defensa de sus derechos e intereses como individuo.

SALARIO

Se entiende por salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, en dinero o en especie, o los periodos de descanso computables como de trabajo.

Por otro lado, el autor (Lopez, 2013), nos relata desde el punto de vista propio del saber económico, que el salario es un ingreso, que corresponde al trabajador subordinado por la prestación de su trabajo, de modo semejante como el “beneficio” es el ingreso peculiar del titular de una empresa.

A nuestra opinión, el salario forma parte de una remuneración recibida, como pago a cambio de su prestación de servicios laborales, ya sean físicos o mentales.

DE LOS INGRESOS POR SALARIO Y EN GENERAL POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO

De acuerdo al artículo 94. De la (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019), capítulo I, menciona que; Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral. Para los efectos de este impuesto, se asimilan a estos ingresos los siguientes:

I. Las remuneraciones y demás prestaciones, obtenidas por los funcionarios y trabajadores de la federación, de las entidades federativas y de los municipios, aun cuando sean por concepto de gastos no sujetos a comprobación, así como los obtenidos por los miembros de las fuerzas armadas.

II. Los rendimientos y anticipos, que obtengan los miembros de las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que reciban los miembros de sociedades y asociaciones civiles.

III. Los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales.

IV. Los honorarios a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último. Para los efectos del párrafo anterior, se entiende que una persona presta servicios preponderantemente a un prestatario, cuando los ingresos que hubiera percibido de dicho prestatario en el año de calendario inmediato anterior, representen más del 50% del total de los ingresos obtenidos por los conceptos a que se refiere la fracción II del artículo 100 de esta Ley. Antes de que se efectúe el primer pago de honorarios en el año de calendario de que se trate, las personas a que se refiere esta fracción deberán comunicar por escrito al prestatario en cuyas instalaciones se realice la prestación del servicio, si los ingresos que obtuvieron de dicho prestatario en el año inmediato anterior excedieron del 50% del total de los percibidos en dicho año de calendario por los conceptos a que se refiere la fracción II del artículo 100 de esta Ley. En el caso de que se omita dicha comunicación, el prestatario estará obligado a efectuar las retenciones correspondientes.

V. Los honorarios que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales a las que presten servicios personales independientes, cuando comuniquen por escrito al prestatario que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.

VI. Los ingresos que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales, por las actividades empresariales que realicen, cuando comuniquen por escrito a la persona que efectúe el pago que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.

VII. Los ingresos obtenidos por las personas físicas por ejercer la opción otorgada por el empleador, o una parte relacionada del mismo, para adquirir, incluso mediante suscripción, acciones o títulos valor que representen bienes, sin costo alguno o a un precio menor o igual al de mercado que tengan dichas acciones o títulos valor al momento del ejercicio de la opción, independientemente de que las acciones o títulos valor sean emitidos por el empleador o la parte relacionada del mismo.

Artículo 96. Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.

La retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario, la siguiente:

TARIFA MENSUAL

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
$	$	$	%
0.01	496.07	0.00	1.92%
496.08	4,210.41	9.52	6.40%
4,210.42	7,399.42	247.24	10.88%
7,399.43	8,601.50	594.21	16.00%
8,601.51	10,298.35	786.54	17.92%

Quienes hagan las retenciones a que se refiere este artículo, deberán deducir de la totalidad de los ingresos obtenidos en el mes de calendario, el impuesto local a los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado que, en su caso, hubieran retenido en el mes de calendario de que se trate, siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%.

Las personas físicas, así como las personas morales a que se refiere el Título III de esta Ley, enterarán las retenciones a que se refiere este artículo a más tardar el día 17 de cada uno de los meses del año de calendario, mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas.

Artículo 97. Las personas obligadas a efectuar retenciones en los términos del artículo 96 de esta Ley, calcularán el impuesto anual de cada persona que le hubiere prestado servicios personales subordinados.

El impuesto anual se determinará disminuyendo de la totalidad de los ingresos obtenidos en un año de calendario, por los conceptos a que se refiere este capítulo, el impuesto local de los ingresos por salarios y en general por la prestación de servicio personal subordinado que hubieran retenido en el año de calendario. Al resultado obtenido se le aplicara la tarifa del artículo 152 de esta ley. Contra el impuesto que resulte a cargo del contribuyente se acreditara el importe de los pagos provisionales efectuados en los términos del artículo 96 de esta ley.

La disminución del impuesto local a que se refiere el párrafo anterior, la deberán realizar las personas obligadas a efectuar las retenciones en los términos del artículo 96 de esta Ley, siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%.

La diferencia que resulte a cargo del contribuyente en los términos de este artículo se enterará ante las oficinas autorizadas a más tardar en el mes de febrero siguiente al año de calendario de que se trate. La diferencia que resulte a favor del contribuyente deberá compensarse contra la retención del mes de diciembre y las retenciones sucesivas, a más tardar dentro del año de calendario posterior. El contribuyente podrá solicitar a las autoridades fiscales la devolución de las cantidades no compensadas, en los términos que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.

El retenedor deberá compensar los saldos a favor de un contribuyente contra las cantidades retenidas a las demás personas a las que les haga pagos que sean ingresos de los mencionados en este Capítulo, siempre que se trate de contribuyentes que no estén obligados a presentar declaración anual. El retenedor recabará la documentación comprobatoria de las cantidades compensadas que haya entregado al trabajador con saldo a favor.

Cuando no sea posible compensar los saldos a favor de un trabajador a que se refiere el párrafo anterior o sólo se pueda hacer en forma parcial, el trabajador podrá solicitar la devolución correspondiente, siempre que el retenedor señale en la constancia a que se refiere la fracción III del artículo 99 de esta Ley, el monto que le hubiere compensado.

No se hará el cálculo del impuesto anual a que se refiere este artículo, cuando se trate de contribuyentes que:

a) Hayan iniciado la prestación de servicios con posterioridad al 1 de enero del año de que se trate o hayan dejado de prestar servicios al retenedor antes del 1 de diciembre del año por el que se efectué el cálculo.
b) Hayan obtenido ingresos anuales por los conceptos a que se refiere este Capítulo que excedan de $400,000.00.
c) Comuniquen por escrito al retenedor que presentarán declaración anual.

DERECHOS FISCALES DE LOS TRABAJADORES ASALARIADOS

De acuerdo al artículo 151. De la (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019), capitulo XI, relata que las personas físicas residentes en el país que obtengan ingresos de los señalados en este Título, para calcular su impuesto anual, podrán hacer, además de las deducciones autorizadas en cada Capítulo de esta Ley que les correspondan, las siguientes deducciones personales:

- Gastos médicos, dentales, de enfermeras y gastos hospitalarios, incluido el alquiler o compra de aparatos para rehabilitación, prótesis, análisis y estudios clínicos.
- Lentes ópticos graduados hasta por 2,500 pesos
- Gastos funerarios
- Pagos por primas de seguro de gastos médicos.
- Los intereses reales, efectivamente pagados en el ejercicio, por créditos hipotecarios para tu casa habitación.
- Donativos
- Transporte escolar obligatorio
- Aportaciones voluntarias al fondo de retiro

- Impuestos locales por salarios
- Colegiaturas (preescolar a preparatoria)

OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO

De acuerdo al artículo 98. De la (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019),señala que: Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Capítulo, además de efectuar los pagos de este impuesto, tendrán las siguientes obligaciones:

I. Proporcionar a las personas que les hagan los pagos a que se refiere este Capítulo, los datos necesarios, para que dichas personas los inscriban en el Registro Federal de Contribuyentes, o bien cuando ya hubieran sido inscritos con anterioridad, proporcionarle su clave de registro al empleador.
II. Solicitar las constancias a que se refiere la fracción III del artículo 99 de esta Ley y proporcionarlas al empleador dentro del mes siguiente a aquél en el que se inicie la prestación del servicio, o en su caso, al empleador que vaya a efectuar el cálculo del impuesto definitivo o acompañarlas a su declaración anual. No se solicitará la constancia al empleador que haga la liquidación del año.
III. Presentar declaración anual en los siguientes casos:
    1. Cuando además obtengan ingresos acumulables distintos de los señalados en este Capítulo.
    2. Cuando se hubiera comunicado por escrito al retenedor que se presentará declaración anual.
    3. Cuando dejen de prestar servicios antes del 31 de diciembre del año de que se trate o cuando se hubiesen prestado servicios a dos o más empleadores en forma simultánea.
    4. Cuando obtengan ingresos, por los conceptos a que se refiere este Capítulo, de fuente de riqueza ubicada en el extranjero o provenientes de personas no obligadas a efectuar las retenciones del artículo 96 de esta Ley.
    5. Cuando obtengan ingresos anuales por los conceptos a que se refiere este Capítulo que excedan de $400,000.00.
IV. Comunicar por escrito al empleador, antes de que éste les efectúe el primer pago que les corresponda por la prestación de servicios personales subordinados en el año de calendario de que se trate, si prestan servicios a otro empleador y éste les aplica el subsidio para el empleo, a fin de que ya no se aplique nuevamente.

Por otro lado, en el artículo 99, de la misma ley, menciona que; Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo, tendrán las siguientes obligaciones:

I. Efectuar las retenciones señaladas en el artículo 96 de esta Ley.
II. Calcular el impuesto anual de las personas que les hubieren prestado servicios subordinados, en los términos del artículo 97 de esta Ley
III. Expedir y entregar comprobantes fiscales a las personas que reciban pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo, en la fecha en que se realice la erogación correspondiente, los cuales podrán utilizarse como constancia o recibo de pago para efectos de la legislación laboral a que se refieren

los artículos 132 fracciones VII y VIII, y 804, primer párrafo, fracciones II y IV, de la Ley Federal de Trabajo.

IV. Solicitar, en su caso, las constancias y los comprobantes a que se refiere la fracción anterior, a las personas que contraten para prestar servicios subordinados, a más tardar dentro del mes siguiente a aquél en que se inicie la prestación del servicio y cerciorarse que estén inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes.

Adicionalmente, deberán solicitar a los trabajadores que les comuniquen por escrito antes de que se efectúe el primer pago que les corresponda por la prestación de servicios personales subordinados en el año de calendario de que se trate, si prestan servicios a otro empleador y éste les aplica el subsidio para el empleo, a fin de que ya no se aplique nuevamente.

V. Solicitar a las personas que contraten para prestar servicios subordinados, le proporcionen los datos necesarios a fin de inscribirlas en el Registro Federal de Contribuyentes, o bien cuando ya hubieran sido inscritas con anterioridad, les proporcionen su clave del citado registro.

VI. Proporcionar a más tardar el 15 de febrero de cada año, a las personas a quienes les hubieran prestado servicios personales subordinados, constancia y el comprobante fiscal del monto total de los viáticos pagados en el año de calendario de que se trate, por los que se aplicó lo dispuesto en el artículo 93, fracción XVII de esta ley.

VII. Presentar, ante las oficinas autorizadas a más tardar el 15 de febrero de cada año, declaración proporcionando información sobre las personas que hayan ejercido la opción a que se refiere la fracción VII del artículo 94 de esta Ley, en el año de calendario anterior, conforme a las reglas generales que al efecto expida el Servicio de Administración Tributaria.

Quedan exceptuados de las obligaciones señaladas en este artículo, los organismos internacionales cuando así lo establezcan los tratados o convenios respectivos, y los estados extranjeros.

¿CÓMO ESTÁ LA CULTURA FISCAL DE LOS TRABAJADORES ASALARIADOS EN MÉXICO Y EN EL RESTO DE LOS PAÍSES?

La cultura fiscal en México.

En México es común que los ciudadanos piensen que el sistema tributario es difícil de entender. Para los trabajadores asalariados resulta difícil comprender los temas relativos a la determinación del pago de impuestos, el llenado y envío, así como el ahorro de impuestos, dado que la mayoría nunca ha tomado algún curso relativo a estos temas. Asumen que las tasas de impuestos que se pagan son muy altas, además tienen una actitud aversiva al pago de los mismos; esta forma de pensar y su desconocimiento del tema, son factores que afectan la correcta administración de sus impuestos y por consecuencia sus finanzas personales. La falta de conocimiento de las obligaciones fiscales puede causar daño tanto a los mismos trabajadores asalariados como al país. Como contribuyentes, pueden llegar a pagar más impuestos, debido a que no saben cuáles son beneficios fiscales a los que tienen derecho y que podrían aprovechar. El país se puede ver afectado con un bajo nivel de

recaudación fiscal por parte de este tipo de contribuyentes, además que no cumplen con las obligaciones indicadas en la ley fiscal. El gobierno necesita los ingresos que provienen del cobro de impuestos, ya que es una de las formas más eficientes de obtener recursos para llevar a cabo su labor de generador de bienestar social (E. Cabrera, C. Cupul, C. Moo y J. Zapata, 2017).

La cultura fiscal en Colombia

El sistema tributario colombiano se funda en los principios de equidad, eficiencia y progresividad. El principio de progresividad se refiere a que quienes tienen mayor patrimonio y reciben mayores ingresos aporten en mayor proporción al financiamiento de los gastos del Estado, es decir, se trata de que el aporte tributario sea mayor entre mayores sean los ingresos y el patrimonio del contribuyente.

La cultura tributaria es necesaria en toda comunidad, puesto que es la manera de convivir juntos, moldea el pensamiento, la imagen y el comportamiento, de manera que el sujeto pasivo pueda cumplir de manera voluntaria con las obligaciones tributarias. Esto se logra proponiendo una educación tributaria en todos los estratos sociales con el fin de fortalecer aspectos importantes en el ser humano como lo son las creencias, actitudes, comportamientos y conocimientos acerca de los deberes y derechos que permiten las leyes en materia tributaria. La evasión de impuestos es general en Colombia, no discrimina estrato ni afiliaciones políticas. Sin embargo, es claro que la falta de recaudo entre los segmentos de mayor ingreso representa un daño mayor, pues el monto que se ha dejado de recibir por el impuesto a la renta asciende a casi $28 billones", con lo que se puede observar que la cultura tributaria es algo de se debe desarrollar de una manera adecuada en todas las personas que hacen parte de la sociedad sin excepciones.

Así mismo uno de los problemas que actualmente existe en Colombia es el compromiso que hay frente a la cultura tributaria, ya que muchos contribuyentes obligados a declarar impuestos no lo realizan incumpliendo con su deber, debido a que no son responsables de reconocer y pagar los tributos, generando una menor recaudación para el Estado lo cual desencadena en una menor sostenibilidad para los gastos de funcionamiento (Ivan Fernandez, Raul Rey, Luis Palomino, 2019)

La cultura fiscal en España

La iniciativa más importante es el denominado Programa de Educación Cívico Tributaria, puesto en marcha en exclusiva por la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), aunque sus materiales y recursos didácticos están a disposición de los centros educativos interesados. El objetivo de este programa es contribuir a la creación de una conciencia fiscal en la niñez y adolescencia, para que cale desde temprano el mensaje de la financiación solidaria de las necesidades colectivas.

A partir de lo expresado, se ofrece a continuación un resumen del Programa de Educación Cívico-Tributaria diseñado por la AEAT, el cual se basa en dos tipos de actuaciones distintas e independientes:

○ ***De carácter presencial.*** Por un lado, existen las Jornadas de Puertas Abiertas en las 52 Delegaciones Provinciales de la AEAT, a las que acuden los centros escolares interesados en participar en el programa de educación tributaria. Una vez llegan allí, alumnado y profesorado son recibidos por el Delegado respectivo y conducidos al salón de actos donde, por parte de un funcionario con formación sólida en educación cívico-tributaria, se les va a impartir una charla sobre el tema de los impuestos. Posteriormente, se les ofrecerá una visita guiada por las dependencias de la Delegación de la AEAT, donde se les explicará el funcionamiento de la agencia y las funciones que desempeña el personal que allí trabaja. Finalmente, el Delegado les dirá unas palabras de despedida y les hará entrega de un regalo institucional.

○ ***Formación on*-line.** Se lleva a cabo a través de la creación de un portal en internet, totalmente gratuito, para la enseñanza de la educación fiscal a niños y jóvenes. La agencia tributaria ha creado el portal de educación cívico- tributaria con el objetivo de dotar a los docentes de materiales, recursos y herramientas para poder tratar en el aula educación tributaria, y también para informar a los estudiantes sobre la existencia e importancia de la fiscalidad en sus vidas.

La cultura fiscal en Europa

A nivel europeo la enseñanza de la cultura fiscal se hace de forma distinta y variada según los países. Señalan algunas experiencias existentes en los países europeos, que se comentan en los párrafos siguientes.

Zona nórdica: Son los primeros en implantar y utilizar programas de educación fiscal. Dinamarca y Suecia (miembros de la Unión Europea) llevan varios años en el uso de estas prácticas, mientras que el caso de Noruega es más reciente. Estos tres países nórdicos han utilizado de forma activa las herramientas audiovisuales para llegar a los adolescentes con edades comprendidas entre los 14 y los 18 años. En Suecia la iniciativa es desarrollada por la Administración Tributaria, en Dinamarca se ha cedido el testigo y la responsabilidad a la Administración Educativa, y en el caso de Noruega son ambas Administraciones las que comparten la tarea de la educación fiscal. En Finlandia la Administración Tributaria organiza talleres, conferencias y campañas informativas para los institutos de Secundaria interesados en participar. Ha apostado por Skype como medio para impartir las charlas sin necesidad de desplazarse a los centros educativos, las cuales también se publican en el canal de YouTube de la Administración Tributaria de Finlandia.

Zona central: En Francia el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de su página web, ofrece información a los jóvenes sobre el presupuesto público, los impuestos, el euro, acerca de cómo crear

una empresa, etc. Suiza cuenta con un programa de preparación para la vida adulta destinado a los estudiantes de los últimos niveles educativos, el cual es organizado por la Administración Tributaria y tiene como objetivo enseñarles el sistema fiscal suizo. En Italia las diferentes regiones del país son las que organizan sus propios programas de educación fiscal.

El Reino Unido cuenta con un programa educativo denominado “The Red Box”, dependiente del Ministerio de Hacienda, y que está destinado a niños y adolescentes (entre 7 y 16 años). Su contenido incluye el presupuesto público, el gasto público, los impuestos, la economía sumergida, el fraude fiscal y la Administración Tributaria.

En Ucrania el programa de educación fiscal consiste en un museo sobre la historia de los impuestos, dos cuentos sobre la historia de los impuestos y un concurso para niños y jóvenes. Se premia a los carteles, dibujos y materiales gráficos que reflejen de mejor manera la necesidad de cumplir con las obligaciones fiscales y su importancia para lograr el bienestar de la ciudadanía.

La cultura fiscal en el resto del mundo

Asia: Destaca el programa de educación fiscal de Japón, el cual tiene como finalidad informar a la población infantil y adolescente sobre el presupuesto público, los impuestos, el déficit y el futuro del sistema fiscal japonés.

Oceanía: En Australia la propia Administración Tributaria cuenta con una unidad concreta, que es la encargada de poner en práctica y controlar el desarrollo del programa de educación fiscal del país. Está dirigido a jóvenes de 14 a 18 años y se centra en informarles sobre el tema de los impuestos y el sistema fiscal. En Nueva Zelanda se aplica un programa de preparación para la vida adulta, competencia exclusiva de la Administración Tributaria, que tiene como objetivo esencial ofrecer información tributaria a la población de 13 a 25 años, englobando a estudiantes y a trabajadores profesionales.

América del Norte: Canadá es un país pionero en la aplicación del programa de educación fiscal para estudiantes de los últimos cursos de Secundaria. Este programa, competencia exclusiva de la Administración Tributaria, aporta material técnico y de apoyo al profesorado, información sobre los impuestos, y da mucha importancia a las labores de voluntariado de los jóvenes, como, por ejemplo, ayudar a personas mayores y discapacitados a cumplir con sus obligaciones fiscales. El programa

de educación fiscal en Estados Unidos, que es de los más antiguos (comenzó en el año 1954), también es competencia única de la Administración Tributaria, y se dirige a los adolescentes de 14 a 18 años. Tiene un carácter transversal y está pensado para aplicarse en diferentes asignaturas del currículum educativo como Historia, Matemáticas, Economía, Educación Ciudadana, etc.

América Latina: Con el fin de crear una conciencia fiscal dentro de la conciencia ciudadana de rechazo a la corrupción y al fraude, la educación fiscal se ha convertido en algo esencial para las Administraciones Tributarias de América Latina. En la página web educacionfiscal.org se indica que en el año 2008 se creó la Red de Educación Fiscal con el objetivo de "fomentar un conocimiento especializado y difundir los aprendizajes de las instituciones fiscales y educativas de la Unión Europea y América Latina". A partir de la información contenida se hace mención de las prácticas educativas desarrolladas en América Latina. Se comienza por México, país que, aunque está situado en América del Norte, pertenece a la zona de América Latina por razones históricas, sociales, lingüísticas y culturales. Su programa de educación fiscal es competencia exclusiva de la Administración Tributaria, se aplica a todos los niveles educativos desde Infantil hasta la Universidad, y se centra en transmitir a la población mexicana los valores del civismo fiscal. Dentro de América central, en Guatemala hay un convenio de colaboración entre la Administración Tributaria y el Ministerio de Educación para incluir los temas de cultura tributaria en el currículum oficial de los estudios de Primaria. Sus medidas también se dirigen a los adolescentes, a los universitarios y a la población adulta. Utilizan material didáctico y de apoyo como textos escolares para profesores, juegos de mesa sobre cultura tributaria, lotería tributaria, cursos de actualización de términos tributarios, etc. En El Salvador es el Ministerio de Hacienda el que ha diseñado manuales de educación fiscal para el nivel de Primaria, los cuales sirven al docente para que disponga de contenidos, actividades y recursos didácticos necesarios para la enseñanza de valores, ciudadanía y cultura fiscal. El Ministerio de Hacienda de Costa Rica es el encargado de ofrecer materiales de apoyo para el docente en Primaria, así como un espacio de juegos de educación fiscal para estudiantes de distintas edades. En países como República Dominicana se ha apostado por un programa mixto, que cuenta con la colaboración de la Administración Tributaria y la Educativa, y que se centra en la educación cívico-fiscal (para niños y jóvenes) y en la preparación para la vida adulta (destinada a universitarios). Respecto a América del Sur, en Colombia existe una colaboración muy estrecha entre la Administración Tributaria, el Ministerio de Educación y la Universidad, para la confección de un programa de cultura tributaria destinado a toda la ciudadanía. Perú tiene un convenio firmado de colaboración entre la Administración Tributaria y la Educativa, por el que se ha podido incluir el tema de los tributos en los diferentes niveles educativos. Para generar conciencia ciudadana en la población utiliza multitud de materiales educativos tales como libros-guía, revistas, juegos, vídeos de dibujos animados, funciones de títeres, ferias itinerantes, etc. En el caso de Chile es la Administración Tributaria la que ha elaborado un portal de educación cívico-tributaria, el cual ofrece información y metodologías de enseñanza a los docentes de Primaria y Secundaria. También se proponen para el alumnado de esos niveles materiales como vídeos, juegos y varios tipos de

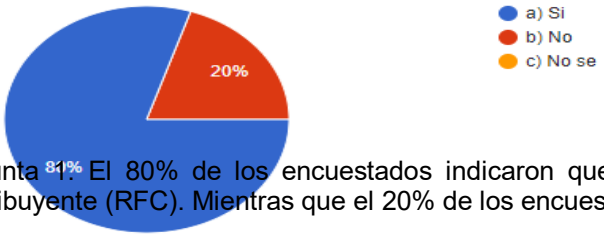
actividades. En Argentina la mayoría de las acciones desarrolladas se hacen al margen del currículum educativo, están organizadas por la Administración Tributaria, y se dirigen a niños y adolescentes. Cuenta con gran cantidad de materiales didácticos tales como juegos virtuales, acertijos, historietas, tebeos, y también plantea actividades diversas como son museos para niños, teatros itinerantes, actividades recreativas, stands en ferias, etc. Finalmente, Brasil, país de América del Sur de habla no hispana y uno de los pioneros de esta zona en aplicar la educación fiscal en sus fronteras. Destaca el Programa Nacional de Educación Fiscal, en el que trabajan conjuntamente los Ministerios de Hacienda y Educación, y que está destinado a toda la sociedad brasileña en general. Utiliza materiales como libros de apoyo, manuales para docentes, historietas, publicaciones con temáticas fiscales adaptadas para los niños, etc. (Raul Canton-Padilla, Laura Piedra Muñoz, Emilio Galdeano-Gomez, Francisco M. Lopez-Exposito., 2020)

4. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos derivado de la aplicación del cuestionario de la investigación realizada que lleva de título “Análisis de la cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus derechos y obligaciones fiscales”. En total se encuestaron a 20 personas, con los resultados obtenidos se muestran resultados preliminares ya que la muestra real a aplicar asciende a 399 personas.

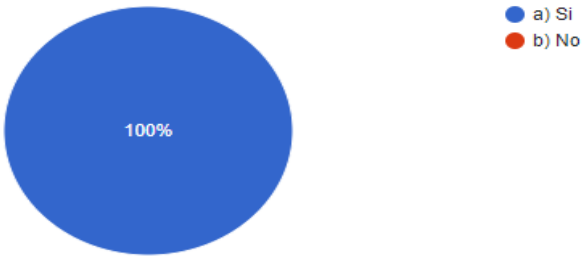
CONOCIMIENTO

1. ¿Tiene RFC, (registro federal de contribuyente)?



Pregunta 1. El 80% de los encuestados indicaron que si cuentan con su Registro Federal de Contribuyente (RFC). Mientras que el 20% de los encuestados indicaron que no lo tienen.

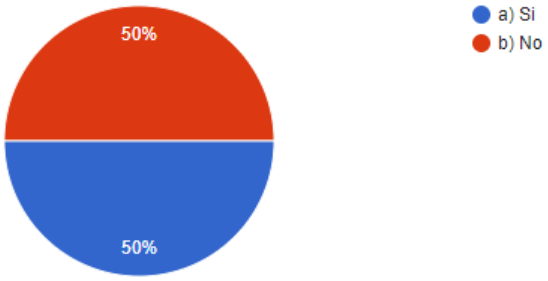
2. ¿Conoce para qué sirve el RFC?



Pregunta 2. La importancia de conocer que es el Registro Federal de Contribuyentes y para qué sirve, es una variable a estudiar en el presente estudio. Donde de acuerdo a los resultados obtenidos

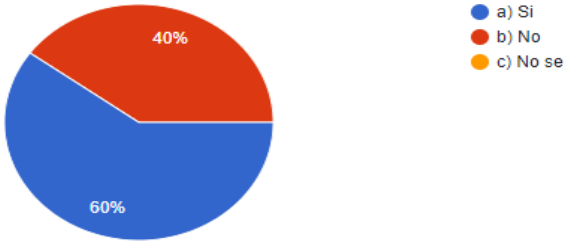
se identificó que el 100% de los encuestados conocen para qué sirve el Registro Federal de Contribuyente.

3. ¿Tiene firma digital?



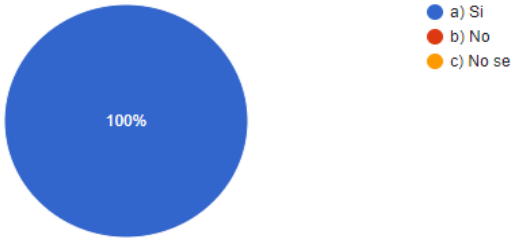
Pregunta 3. De acuerdo a los datos obtenidos, se determina que el 50% de los encuestados tienen firma digital, mientras que el otro 50% no cuentan con su firma digital.

4. ¿Tiene alguna contraseña para ingresar al portal del SAT?



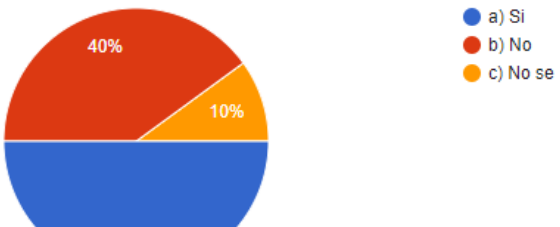
Pegunta 4. El 60% de los encuestados señalaron que cuentan con contraseña para ingresar al portal del SAT. Mientras que el 40% respondió que no. La contraseña es un medio que permite al usuario dar acceso al portal del SAT y poder realizar diferentes operaciones según lo requiera el usuario.

5. ¿Sabe que son los impuestos?



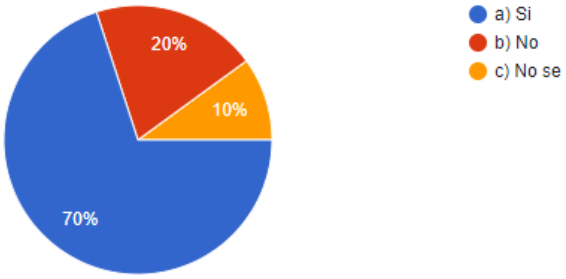
Pregunta 5. Los impuestos son unos de los medios por el cual el estado obtiene ingresos. De acuerdo a la encuesta realizada, los resultados obtenidos fue que el 100% de los encuestados señalan que conocen que son los impuestos.

8. ¿Conoce usted que entidades están autorizadas para el recaudo de los impuestos?



Pregunta 8. Las entidades asignadas para el recaudo de impuestos son instituciones autorizadas por las autoridades federales, quienes otorgan el poder para llevar a cabo este procedimiento. Dentro del cuestionario esta pregunta significo de gran relevancia en el aspecto de conocimiento. Donde el 50% de los encuestados mencionan que, si conocen las autoridades autorizadas para el recaudo de impuestos, sin embargo, existe un 40% que relata que no, y, por último, el 10% indicaron que no saben definitivamente.

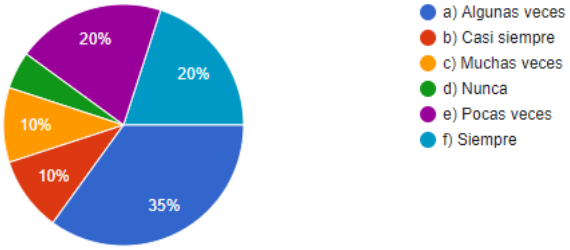
9. ¿Conoce usted cuales son los puntos de apoyo de atención que maneja el SAT para brindar información sobre el recaudo o las obligaciones financieras del contribuyente?



Pregunta 9. En el aspecto de información al usuario, el 70% de los encuestados respondieron que, si tienen conocimiento de estos puntos de apoyo, sin embargo, el 20% mencionaron que no y el 10% relatan que definitivamente no saben.

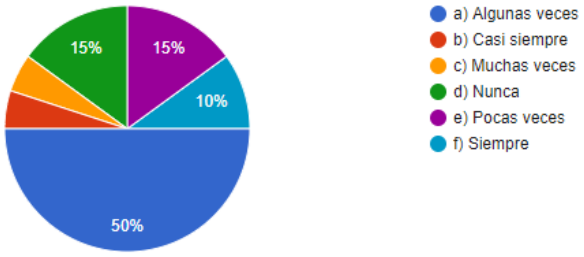
ACTITUDES

10. ¿Cree usted que el pago de los impuestos contribuye con el desarrollo del país?



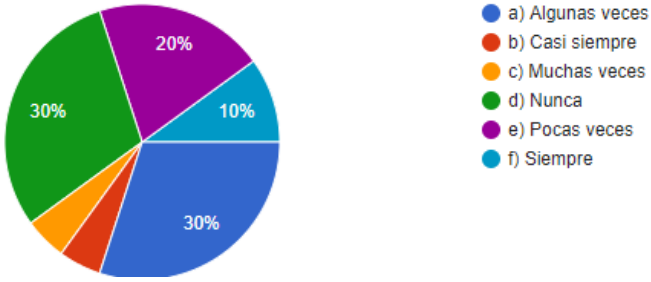
Pregunta 10. Esta pregunta tiene relación con la actitud de los contribuyentes hacia el estado sobre el pago de impuestos. Donde el 35% consideran que en algunas ocasiones el pago de impuestos contribuye al desarrollo del país. Por otro lado, un 20% perciben que siempre al igual que otro 20% que mencionan lo contrario al indicar que pocas veces. Un 10% menciono que muchas veces y otro 10% que casi siempre.

11. ¿Algun a vez ha escuchado cuáles son sus derechos como contribuyente, pasivo o activo en el país?



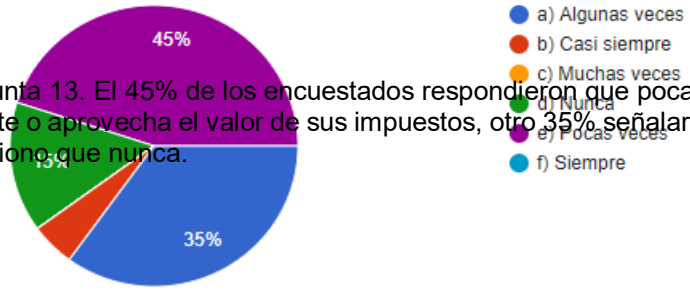
Pregunta 11. El 50% de los encuestados relatan que algunas veces han escuchado cuáles son sus derechos como contribuyente, un 15% relata que nunca al igual que otro 15% menciona que pocas veces. Finalmente, un 10% indicaron que siempre.

12. ¿Ve usted reflejada la inversión del estado con el pago de sus impuestos?



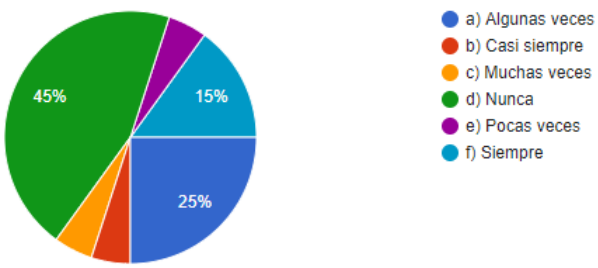
Pregunta 12. De acuerdo con la aplicación del cuestionaron los resultados arrojaron que el 30% de los encuestados indicaron que algunas veces ven reflejada la inversión del estado con el pago de sus impuestos. Un 30% menciono que nunca, el 20% que pocas veces y finalmente el 10% indico que siempre.

13. ¿Cree usted que el estado aplica, invierte o aprovecha bien el valor de sus impuestos?



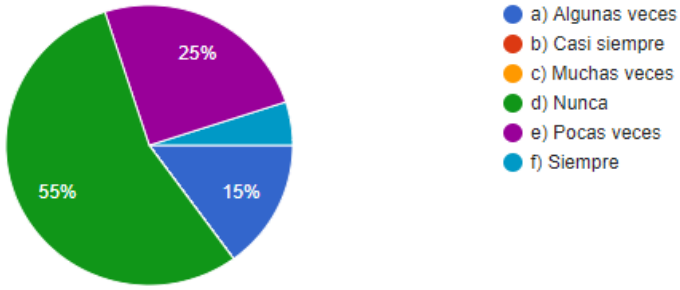
Pregunta 13. El 45% de los encuestados respondieron que pocas veces creen que el estado aplica, invierte o aprovecha el valor de sus impuestos, otro 35% señalaron que siempre y por ultimo un 15% menciono que nunca.

14. ¿Ha recibido información por parte del SAT para pagar o recaudar los impuestos con tiempo y forma?



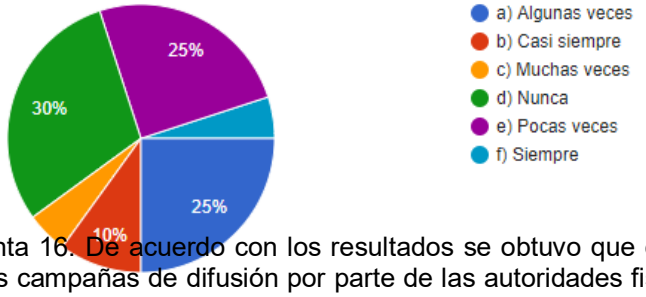
Pregunta 14. El 45% de los encuestados señalan que nunca han recibido información por parte del SAT para pagar sus impuestos. Por otro lado, un 25% señalaron que algunas veces y finalmente el 15% menciono que siempre.

15. ¿Le han brindado socialización o conferencias para informar sobre las consecuencias por no cumplir con las obligaciones fiscales?



Pregunta 15. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionario, se obtuvo que el 55% de los encuestados mencionaron que nunca le han brindado socialización o conferencias para infórmale sobre las consecuencias por no cumplir sus obligaciones fiscales. El 25% señalo que pocas veces y el 15% dijeron que algunas veces.

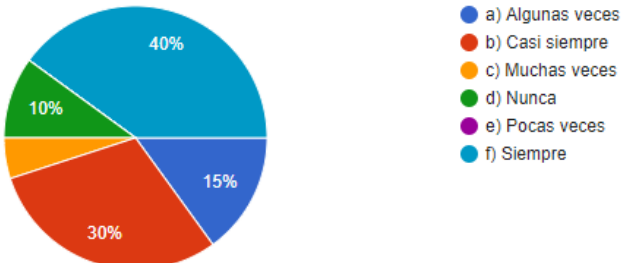
16. ¿Considera que las campañas de difusión por parte de las autoridades fiscales han influido para que usted se sienta interesado y atraído a informarse y estar más al pendiente de su situación fiscal?



Pregunta 16. De acuerdo con los resultados se obtuvo que el 30% de los encuestados señalaron que las campañas de difusión por parte de las autoridades fiscales nunca han influido para que se sienta interesado y atraído a informarse y estar más al pendiente de su situación fiscal. Por otro lado, un 25% señalo que pocas veces, y otro 25% que algunas veces y finalmente el 10% menciono que casi siempre.

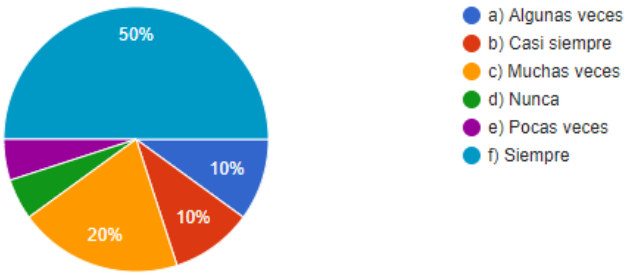
VALORES

17. ¿Realiza con sinceridad y veracidad las deducciones que como trabajador asalariado tiene derecho a ejercer?



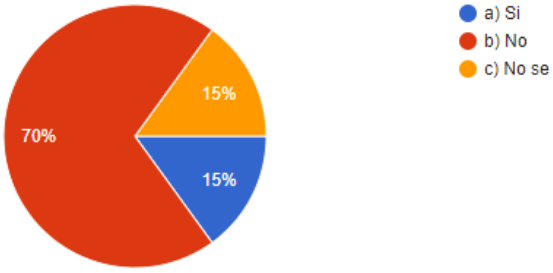
Pregunta 17. De acuerdo con los resultados obtenidos se identificó que el 40% de los encuestados mencionaron que siempre realizan con sinceridad y veracidad sus deducciones fiscales, un 30% relato que casi siempre, un 15% dijeron que algunas veces y por último el 10% indico que nunca.

18. ¿Lleva a cabo en tiempo y forma el pago de sus impuestos como trabajador asalariado?



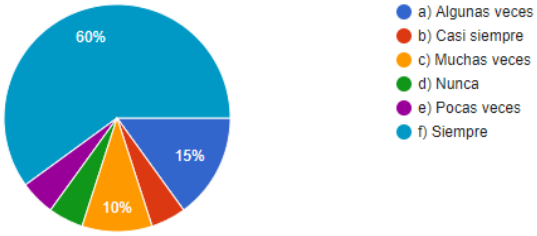
Pregunta 18. De acuerdo a los datos obtenidos se tuvo que, el 50% de los encestados mencionaron que siempre realizan en tiempo y forma el pago de sus impuestos, un 20% señalo que muchas veces, el 10% casi siempre y finalmente otro 10% comentaron que casi siempre.

19 **¿Considera que el régimen fiscal de sueldos y salarios es equitativo con los demás regímenes existentes?**



Pregunta 19. Los datos obtenidos fueron los siguientes, el 70% de los encuestados señalaron que consideran que el régimen de sueldos y salarios no es equitativo con el resto de los regímenes existentes. Un 15% indicaron no saber y otro 15% que comentaron que si es equitativo.

20 ¿Está de acuerdo que los impuestos que paga sean utilizados para los sistemas de salud, educación, seguridad, económicos y financieros?



Pregunta 20. De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó que 60% de los encuestados indicaron siempre estar de acuerdo a que los impuestos pagados sean utilizados para los sistemas

de salud, educación, seguridad, económicos y financieros. Otro 15% relato que algunas veces y finalmente un 10% indico que muchas veces están de acuerdo.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación será cualitativo. Fundamentado de acuerdo a lo que dice el autor (Sampieri, 2006) “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Este enfoque se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean. El tipo de investigación será descriptiva, este tipo de investigación consideran a los fenómenos estudiados y sus componentes, en este caso se analizará la cultura fiscal de los trabajadores asalariados de la localidad de Escárcega.

Instrumento a utilizar

El instrumento que se utilizará será un cuestionario. (Laura Fisher y Jorge Espejo , 2011). “Una de las herramientas más importantes para obtener información deseada es el diseño del cuestionario”.

Población a estudiar

La población a estudiar será la población económicamente activa de la localidad de Escárcega, Campeche. De acuerdo al último censo del año 2015 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Se encontró que la población económicamente activa de la localidad de Escárcega asciende a 44,012 personas. (Geografia, 2016).

CONCLUSIÓN

Este trabajo fue realizado con la finalidad de identificar que tanto conocen las personas que tributan en el régimen de sueldos y salarios sobre sus derechos y obligaciones fiscales, para ello fue necesario realizar una investigación secundaria de conceptos y temas relevantes de la investigación, algunos de ellos fueron las obligaciones que tiene toda persona que preste sus servicios físicos o mentales a un empleador. La investigación arrojo que algunos de las obligaciones son; 1. Proporcionar a las personas que les hagan los pagos a que se refiere este Capítulo, los datos necesarios, para que dichas personas los inscriban en el Registro Federal de Contribuyentes, o bien

cuando ya hubieran sido inscritos con anterioridad, proporcionarle su clave de registro al empleador, 2. Solicitar las constancias a que se refiere la fracción III del artículo 99 de esta Ley y proporcionarlas al empleador dentro del mes siguiente a aquél en el que se inicie la prestación del servicio, o en su caso, al empleador que vaya a efectuar el cálculo del impuesto definitivo o acompañarlas a su declaración anual. No se solicitará la constancia al empleador que haga la liquidación del año, 3. Presentar declaración anual en los siguientes casos:

1. Cuando además obtengan ingresos acumulables distintos de los señalados en este Capítulo.
2. Cuando se hubiera comunicado por escrito al retenedor que se presentará declaración anual.
3. Cuando dejen de prestar servicios antes del 31 de diciembre del año de que se trate o cuando se hubiesen prestado servicios a dos o más empleadores en forma simultánea.
4. Cuando obtengan ingresos, por los conceptos a que se refiere este Capítulo, de fuente de riqueza ubicada en el extranjero o provenientes de personas no obligadas a efectuar las retenciones del artículo 96 de esta Ley.
5. Cuando obtengan ingresos anuales por los conceptos a que se refiere este Capítulo que excedan de $400,000.00.
6. Comunicar por escrito al empleador, antes de que éste les efectúe el primer pago que les corresponda por la prestación de servicios personales subordinados en el año de calendario de que se trate, si prestan servicios a otro empleador y éste les aplica el subsidio para el empleo, a fin de que ya no se aplique nuevamente.

De lo anterior mencionado de acuerdo con los datos arrojados de la encuesta, se identificó que existe un conocimiento previo por parte de los contribuyentes, más, sin embargo, existen muchas dudas y preguntas por su parte, ya que su conocimiento carece de un entendimiento a profundidad, la propuesta de solución será realizar un taller de capacitación sobre los derechos y obligaciones fiscales que deben tener los trabajadores que tributen en el régimen de sueldos y salarios

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, T. (4 de Octubre de 2020). Cultura Fiscal . *La republica* , págs. 1-2.
Alvarez, J. L. (2017). *el contribuyente* . Obtenido de el contribuyente : https://www.google.com/amp/s/www.elcontribuyente.mx/2017/05/que-es-el-impuesto-sobre-la-renta-isr/amp/
Cordero, A. K. (2014). *Los impuestos indirectos y su repercusion para articulos de lujo y otros articulos especiales.* Zupango, Mexico: Centro Universitario UAEM Zumpango.
Delgadillo Gutierrez, Luis Humberto. (2003). *Principios de Derecho Tributario .* Mexico: Limusa .
E. Cabrera, C. Cupul, C. Moo y J. Zapata. (2017). *Conocimientos y cultura fiscal que poseen los trabajadores asalariados sobre sus obligaciones fiscales.* Merida, Yucatan. : ECORFAN.
Galan, J. S. (2009). *Personas Fisicas .* Mexico : Siglo XXI.
Galindo, J. (2006). Tratado elemental de derecho civil. *Las personas, conceptos centrales* , 105.
Geografia, I. N. (1 de Agosto de 2016). *Poblacion Economicamente Activa .* Obtenido de Poblacion Economicamente Activa : www.inafed.gob.mx
Gonzalez, J. A. (2001). *Elementos del derecho civil.* Mexico: Trillas.
HERALDO, E. (2020). Impuestos que pagas en Mexico . *Impuestos que pagas en Mexico* , pág. 2.

Iriarte, C. (2007). *Diccionario de derecho fiscal .* Mexico : Oxford.
Ivan Fernandez, Raul Rey, Luis Palomino. (2019). *La importancia de la implementacion de la cultura tributaria en colombia .* Colombia : Universidad coopetariva de Colombia .
Laura Fisher y Jorge Espejo . (2011). *Mercadotecnia .* Mexico : Mc Graw Hill.
Ley del Impuesto Sobre la Renta . (09 de Diciembre de 2019). Diario Oficial de la Federacion . Mexico , Mexico : CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.
Lobato, R. R. (2014). *Derecho Fiscal .* Mexico: OXFORD.
Loera, S. (2016). *La cultura Fiscal en Mexico .* Mexico : University Semarang .
Lopez, J. (2013). *El salario .* Mexico : UNAM .
Maria Morales, Leivy Rodriguez, Beatriz Huerta, Erika Quinto. (2011). *Cultura Tributaria en Hermosillo, Sonora Mexico .* Hermosillo, Sonora: BIOLEX.
Mejia, R. (2011). *Obligaciones Fiscales .* Mexico : UNAM.
Miguel Angel Andrade Osegura, Lourde Elena Garcia Vargas. (2012). *Cultura tributaria para una mayor recaudacion fiscal .* Mexico : ANFECA.
Publicas, C. d. (2013). *Indicadores de ingresos tributarios.* Mexico: IESCEF.
Publico, S. d. (s.f.). *Servicio de Administracion Tributaria .* Obtenido de Servicio de Administracion Tributaria : https://www.sat.gob.mx/normatividad/54967/leyes-fiscales
Raul Canton, Laura Muñoz, Emilio Gomez, Francisco M. Lopez. (2020). *La Cultura Fiscal para Adolecentes .* España : Almeria .
Raul Canton-Padilla, Laura Piedra Muñoz, Emilio Galdeano-Gomez, Francisco M. Lopez-Exposito. (2020). *LA CULTURA FISCAL PARA ADOLESCENTES.* España : Almeria.
Rendon, M. P. (2009). *"El regimen fiscal de salarios".* Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.
Reyes, L. (2006). *Derecho Fiscal .* Mexico : TES DEL ORIENTE DEL ESTADO DE MEXICO .
Riquelme, R. (15 de Julio de 2017). *El Economista .* Obtenido de El Economista: https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/En-que-paises-se-pagan-mas-impuestos-20170715-0006.html
Rodriguez, J. (2001). *La Nueva Hacienda Publica Distributiva En Mexico .* Culiacan, Mexico.: Universidad de Occidente .
Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de la investigacion .* Mexico: Mcgraw- Hill.
Sanchez, G. (. (1998). *Derecho Fiscal Mexicano .* Mexico: Cardenas .
Saulo Sinforoso, Edalid Alvarez, Luisa Lagunes, . (2018). *La educacion tributaria de los estudiantes de primaria del municipio de Actopan, Veracruz.* Veracruz: Universidad Veracruzana.
trabajo, O. I. (2014). *Informe Mundial sobre Salarios.* Ginebra: OIT.
V., C. (2019 de Julio de 2019). *ConceptoDefincion*. Obtenido de ConceptoDefincion: https://conceptodefinicion.de/asalariado.com

EL USO DE LAS TICS EN LA GAMIFICACIÓN APLICADOS EN LA MAESTRIA EN EDUCACIÓN. UNIVERSIDAD SANTANDER CAMPUS YUCATAN

Master Wendy Patricia Esperón Amaro[1]

Resumen

Las tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, y eliminando barreras espaciales y temporales, por lo que en el presente estudio nos enfocamos al uso de estas nuevas tecnologías, aplicados a la Gamificación mediante el uso de herramientas digitales, **FLIPPED CLASSROOM** o aula invertida para abordar temas de la asignatura, esta herramienta lo empleamos como retroalimentación de los temas proporcionados, posteriormente para conocer si los temas se abordaron en su totalidad, lo comprobamos por medio de un juego utilizando la aplicación **KAHOOT**!, dichas aplicaciones se llevaron a cabo en entornos virtuales de aprendizaje por medio de **"VIDEOCONFERENCIA ZOOM"** y la resolución de un cuestionario de opinión por medio de **GOOGLE FORMS** como uso de formularios de satisfacción para conocer la opinión de los alumnos de si el uso de kahoot fue útil en los temas abordados.

Los entornos virtuales de aprendizaje deben dejar de ser vistos como lugares en donde solo se comparte contenido e información, sino debe ser visto como aquel lugar en donde se pueden divertir a la vez que aprender, ya que los alumnos tienen un papel activo, promoviendo la interacción entre sus compañeros, empleando la Gamificación con el uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación, estaremos empleando en este sentido la teoría del conectivismo. Por lo que la construcción de los aprendizajes fueron llevados a cabo de manera virtual en la asignatura de Métodos de Investigación Educativa, con alumnos del quinto cuatrimestre de la Maestría en Educación de la Universidad Santander Campus Yucatán, sede Becal.

El objetivo de esta propuesta educativa es comprobar la eficacia de la aplicación de la metodología de aprendizaje cooperativo y la gamificación en el aula, así como medir el grado de satisfacción creado entre el alumnado. En suma, este proyecto de innovación encuentra el marco idóneo para establecer la conexión entre teoría y práctica, entre la aplicación de conocimientos y el desarrollo de habilidades, entre la escuela y la vida.

Las acciones realizadas en esta investigación mostraron los siguientes resultados: el 100% de los alumnos consideraron que el método de aprendizaje y enseñanza con el uso de las Tics es innovador y de gran utilidad, el 95% constato que la aplicación Kahoot es fácil de utilizar y 85 % es que es aplicable en al ámbito laboral, el otro aporte logrado fue la realizaron del 100% de las sesiones con la aplicación Kahoot! de una manera colaborativa en un ambiente virtual de aprendizaje. Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los maestrantes tuvieron resultados satisfactorios, y se demostró el beneficio de la experiencia en la aplicación de la metodología de aprendizaje cooperativo y la gamificación en el aula.

Palabras clave: TICs, Entornos Virtuales de Aprendizaje, Conectivismo, Gamificación, Kahoot, Flipped Classroom. Videoconferencia Zoom.

Abstract

Information and Communication Technologies (TICs) have made it possible to bring globality to the world of communication, facilitating interconnection between people and institutions worldwide, and

[1] Licenciada en Psicología, Maestra en Educación en Área de Docencia e Investigación, Doctorante en Ciencias de la Educación, Catedrática en la Universidad Santander Campus Yucatán, Directora de tesina de la Universidad Santander, Miembro del Comité de Investigación de la Universidad Santander,, Miembro del Comité de Profesionales e Investigadores en Turismo, Certificaciones de Cursos basados en Enseñanza Virtual como el Google Classroom y Competencias Digitales para profesionales y Certificación de docente virtual ante CONOCER wendypatriciaesperon@gmail.com

eliminating spatial and temporal barriers, so in this study we We focus on the use of these new technologies, applied to Gamification through the use of digital tools, **FLIPPED CLASSROOM** or flipped classroom to address subjects of the subject, this tool is used as feedback of the subjects provided, later to know if the subjects were addressed In its entirety, we check it through a game using the **KAHOOT!** application and the resolution of an opinion questionnaire through **GOOGLE FORMS** as the use of satisfaction forms to know the opinion of the students about whether the use of kahoot was useful in the topics addressed.

Virtual learning environments should cease to be seen as places where only content and information are shared, but should be seen as a place where they can have fun while learning, using Gamification with the use of Internet Technologies. Information and communication, we will be using the theory of connectivism in this sense. Therefore, the construction of learning was carried out in a virtual way in the subject of Educational Research Methods, with students of the fifth semester of the Master's Degree in Education at the Santander University Campus Yucatán, Becal headquarters.

The objective of this educational proposal is to verify the effectiveness of the application of the cooperative learning methodology and gamification in the classroom, as well as to measure the degree of satisfaction created among the students. In short, this innovation project finds the ideal framework to establish the connection between theory and practice, between the application of knowledge and the development of skills, between school and life.

The actions carried out in this research showed the following results: 100% of the students considered that the learning and teaching method with the use of Tics is innovative and very useful, 95% confirmed that the Kahoot application is easy to use and 85% is that it is applicable in the workplace, the other contribution made was 100% of the sessions with the Kahoot! application. in a collaborative way in a virtual learning environment. The results of the satisfaction survey applied to the teachers had satisfactory results, and the benefit of the experience in the application of the cooperative learning methodology and gamification in the classroom was demonstrated.

Keywords: TICs, Virtual Learning Environments, Connectivism, Gamification, Kahoot, Flipped Classroom. Zoom.

INTRODUCCIÓN

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en el aula, implica un gran desafío pedagógico tal como lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2013), para que sea lograda una educación de calidad, se debe demandar al sistema educativo una actualización de prácticas y contenidos que sean acordes a la nueva sociedad de la información.

Como menciona Gros y Silva (2017), el uso el uso de los entornos virtuales de aprendizaje (EVA), han apoyado a la labor docente, ya que son útiles para que los docentes puedan formarse de manera continua, participando de experiencias de formación centrados en perspectivas educativas constructivistas, donde la interacción con los pares, la reflexión y el construir conocimientos en forma colaborativa son aspectos centrales.

Estos ambientes virtuales de aprendizaje tienen un efecto detonante con las estrategias diseñadas por los docentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en donde ha surgido una teoría llamada conectivismo término empleado por Siemens (2014) citado por Matter (2018), en la que se establece como una teoría de la nueva era digital, en el que los individuos tienen acceso masivo de la información, empleándolos para adquirir nuevos conocimientos.

Galvis y Pedraza (2013), enfatiza que al ser empleados nuevos métodos, estrategias y recursos, promueve el aprendizaje significativo , apoyándose en metodologías digitales y recursos como son los juegos , tutoriales , simuladores, videos, audiovisuales entre otros, es por ello que surge la Gamificación en la educación.

Con base a lo mencionado por Tortosa, Grau y Álvarez, (2016), se ha empleado el Flipped Classroom o aula invertida, para cubrir todas las fases o niveles de la conocida Taxonomía de Bloom, ya que, cuando el alumno afronta el trabajo previo fuera del aula ejercita las tres primeras, esto es,

conocimiento, comprensión y aplicación (habilidades o procesos cognitivos considerados de orden inferior) y en la propia clase trabaja los procesos cognitivos de mayor complejidad, esto es, el análisis, la evaluación y la creación.

Como menciona Lorens, Gallego, Villagra, Campañ, Sátome y Molina (2016), la Gamificación en la educación propicia la motivación, la implicación y la diversión, ya que tiene el propósito de transmitir un mensaje o contenido, a través de una experiencia lúdica.

Una de las recursos de Gamificación empleadas dentro del aula son las herramientas digitales como el Kahoot, ya que como enfatiza Rodríguez, L. (2017), su utilización dentro del aula ya sea de manera presencial como virtual ha mejorado el aprendizaje e incrementado la competencia, de igual manera ha incrementado la asistencia en el aula y que el aprendizaje surja de manera participativa.

Es importante que el docente universitario como menciona Carriòn, E. (2019) con respecto al uso de las TIC se ha de plantear de manera que le ofrezca respuestas a situaciones de aula, que le permita realizar una reflexión sobre su potencialidad, que admita participar en el proceso de elaboración de la herramienta, interactuar con ella, realizar evaluaciones de los conocimientos de los alumnos, motivar al alumnado, realizar innovaciones de la propia herramienta, adaptaciones de la misma a diferentes contextos, etc., algunas de las dimensiones que debe tener la formación del profesorado para la capacitación TIC son la curricular, estética, pragmática, psicológica, productora-diseñadora, organizativa, seleccionadora-evaluadora, crítica, actitudinal e investigadora.

Con la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en los entornos virtuales de aprendizaje se han desarrollo metodologías alternativas con el uso de estrategias para el aprendizaje, ya que las herramientas digitales aplicados en la gamificación han facilitado los procesos de enseñanza y aprendizaje, en este caso se llevó a cabo la aplicación kahoot, en la que los aprendizajes fueron adquiridos de manera significativa y relevante, a la vez que divertida.

DESARROLLO

1.- Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

La UNESCO (2013), nos enfatiza que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han tenido un desarrollo explosivo en la última parte del siglo XX y el comienzo del siglo XXI, al punto de que han dado forma a lo que se denomina “Sociedad del Conocimiento” o “de la Información”.

Como menciona Gómez y Macedo (2010) los sistemas educativos de todo el mundo se enfrentan al desafío de utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación para proveer a sus alumnos con las herramientas y conocimientos necesarios que se requieren en el siglo XXI.

Solórzano y García (2016), mencionan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han desempeñado un papel protagónico y relevante en la educación superior durante los últimos diez años. La digitalización de la información ha cambiado el soporte primordial del saber y el conocimiento y, con ello, nuestros hábitos y costumbres en relación con el conocimiento y la comunicación y, a la postre, nuestras formas de pensar.

Para Coll y Monereo (2008), las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), es una cultura de aprendizaje, debido a que esquematizan este proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de rasgos básicos, los cuales son:

- En una sociedad de la información;
- En una sociedad en cambio rápido y constante,
- En una sociedad compleja

Debido al abordaje de las TICs, en las sociedades del conocimiento Riveras y Mendoza (2005), mencionan que el proceso de comunicación, en función de las transformaciones tecnológicas ocurridas en el campo de la información, las telecomunicaciones y los medios masivos; la educación debe basarse en una clara percepción del impacto tecnológico en el aprendizaje y la comprensión.

Como señala Tapia y León (2013), citado por Hernández, R. (2017), la inclusión de las Tecnologías de las Información y la Comunicación (TIC) en la educación debe ir acompañada de una serie de lineamientos que definan un marco de referencia para la toma de decisiones respecto de las acciones que se deben realizar durante el proceso, por lo que debe ser identificando 3 dimensiones:

- Información, vinculada al acceso, modelo y transformación del nuevo conocimiento e información de los entornos digitales;
- Comunicación, vinculado a la colaboración, trabajo en equipo, y adaptabilidad tecnológica;
- Ética e Impacto Social, vinculado a las competencias necesarias para afrontar los desafíos éticos producto de la globalización, y auge de las TIC.

En este sentido Duart, J. (2003), señala que la introducción de las tecnologías de la información y de la comunicación en los procesos de aprendizaje ha significado la creación de un nuevo espacio educativo, un espacio con nuevas reglas y que exige nuevos roles, pero, en definitiva, un espacio en el que es posible aprender.

Es por ello que la labor del docente como señala Hernández, R. (2017), es de incorporar las TIC en el aula, por lo que es necesaria la transformación educativa, desarrollando las competencias en el estudiante que se enfrentan a nuevos restos ante la sociedad, por lo que uno de los retos del docente es integrar dichas tecnologías en la educación, depende en gran medida de la habilidad del docente para estructurar el ambiente de aprendizaje.

Márques, P. (2013), señala que la sociedad de la información y en general de las nuevas tecnologías repercuten de manera significativa en todos los niveles del mundo educativo, por lo que las principales funcionalidades la TIC en las escuelas están relacionadas con:

- Alfabetización digital de los estudiantes. Profesores, padres de familia.
- Gestión del centro: secretaría, biblioteca, gestión de la tutoría de alumnos.
- Uso didáctico para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Comunicación con las familias (a través de la web de centro...).
- Comunicación con el entorno.
- Relación entre profesores de diversos centros (a través de redes y comunidades virtuales): compartir recursos y experiencias, pasar informaciones, preguntas.

Cuando hablamos de las TIC en la educación; es la aplicación de todas aquellas herramientas digitales que nos pueden servir para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje ya sea dentro de un aula presencial como virtual, en donde se aprenda de una forma divertida, en ella está implicado a favorecer este proceso de enseñanza-aprendizaje tanto para los alumnos, los profesores, los padres de familia, ya que se aprende tanto en el aula como en el hogar, por lo que de esta manera el centro de atención es el alumno que puede aprender socializando con su entorno, favoreciendo un desarrollo psicomotor, psicosocial, cognitivo, emocional, logrando un desarrollo integral, cumpliendo el cuarto objetivo de desarrollo de sustentabilidad (ODS), el cual es una educación de calidad.

Es por todo ello que Segura y Gallardo (2013), expresan que estamos viviendo un avance desmesurado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que está influyendo en el quehacer diario en todos los ámbitos de nuestra vida y por lo que a la educación no se ha quedado al margen y cada vez son más las aplicaciones que están orientadas a gestionar procesos de enseñanza en línea y corresponde a los docentes involucrar las diversas estrategias utilizando dichas tecnologías, con la finalidad de que los alumnos adquieran un desarrollo integral y sean individuos competentes a esta sociedad.

2.- Entornos Virtuales de Aprendizaje

Salinas, M. (2011), define al entorno virtual de aprendizaje como un espacio educativo alojado en la web, conformado por un conjunto de herramientas informáticas que posibilitan la interacción didáctica, por lo que destaca cuatro características básicas, las cuales son:

- Es un ambiente electrónico, no material en sentido físico, creado y constituido, no material en sentido físico, creado y constituido por tecnologías digitales.
- Esta hospedada en la red y se puede tener acceso remoto a sus contenidos a través de algún tipo de dispositivo con conexión a internet.
- Las aplicaciones o programas informáticos que lo conforman sirven de soporte para las actividades formativas de docentes y alumnos.

- La relación didáctica no se produce en ellos “cara a cara” (como en la enseñanza presencial), sino mediada por tecnologías digitales. Por ellos los EVA permiten el desarrollo de acciones educativas sin necesidad de que docentes, alumnos coincidan en el espacio o en el tiempo.

Por su parte Budán y Velázquez (2013), describen que el entorno virtual de aprendizaje es una herramienta tecnológica que constituye un entorno dinámico, con determinadas condiciones físicas y temporales, que posibilitan y favorecen el aprendizaje.

Gros, García y Lara (2009), dicen que la evolución de los entornos virtuales de aprendizaje, está condicionado por el desarrollo tecnológico pero también por los cambios en las prácticas educativas, ya que las buenas prácticas en el aprendizaje en línea recomiendan una pedagogía de apoyo al desarrollo de comunidades de aprendizaje, es por ello que existe la necesidad de adoptar la tecnología para mejorar los procesos interactivos en la formación en línea como un elemento clave para el aumento de la calidad del aprendizaje, por lo que la utilización de herramientas que permitan la comunicación, la colaboración y la producción del conocimiento son fundamentales para mejorar los procesos formativos.

Por su parte Duart, J. (2003), señala que los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA), son los espacios creados en internet para la educación, son construidos en la no presencia, en la asincronía, son generados de vivencias y de sensaciones, y por ello, capaces de crear conciencia valorativa en las personas que lo integran, por lo que estos entornos al igual que las escuelas deben de dar respuesta a las necesidades de sus miembros y deben responder el contexto en que se encuentran, a sus finalidades educativas, al currículo con el que trabajan y especialmente a las características y necesidades formativas de las personas que lo integran.

El desarrollo de esos entornos virtuales de aprendizaje, como dicen Coll y Monerea (2008), son de carácter híbrido, además de ser una tarea compleja debido a la cantidad, calidad y rapidez de los cambios, constituye un esfuerzo importante y de larga duración para el colectivo de profesores, es por ello la valoración de las consecuencias de los cambios culturales para la enseñanza y para el papel del profesorado, los cuales deben profundizar en cómo se lleva a cabo el aprendizaje de las competencias que esos cambios exigen y, muy especialmente en cómo se favorece la adquisición de una nueva cultura del aprendizaje.

Debido que el aplicar estrategias y herramientas digitales en el aula virtual produce un acercamiento psicosocial con lo que lo integran, que como menciona Segura y Gallardo (2013) ello trae a su vez múltiples beneficios, entre los que podemos mencionar:

- El acceso al contenido es más flexible y no se restringe a las paredes de un aula.
- Posibilidad de acceder a la información desde cualquier lugar que posea conexión a internet.
- Combina distintos recursos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Facilitan el aprendizaje colaborativo y cooperativo
- Las aportaciones mejoran en cuanto a calidad se refiere, gracias a la flexibilidad temporal de la que nos dota el uso de estos sistemas.
- Existe retroalimentación, no sólo con el profesor, sino con el resto de compañeros.
- Aumenta la motivación y participación de los sujetos.
- Los sujetos son conscientes y partícipes de su propio aprendizaje

Con base a los beneficios de los EVA, Pantoja y Zwierewicz (2008), enfatizan que estos entornos de aprendizaje dominados por las TICs, permiten una simulación en tiempo real de las condiciones que se dan en un aula presencial y que ofrecen condiciones técnicas para el desarrollo de estrategias interactivas a la consecuente construcción colaborativa del conocimiento, permitiendo el diseño y el uso de herramientas en el proceso de aprendizaje y mantener en contacto cercano al alumno y a la familia entre otros, dando en este punto que los alumnos puedan adquirir los aprendizajes virtuales de modo colaborativo.

Muller y Struhmeir (2010), citado por Segura y Gallardo (2013), proponen una serie de características que deben cubrir los Entornos Virtuales de Aprendizaje, los cuales son:

- Que sean fiables, es decir, que se pueda acceder a ellos sin perturbaciones tecnológicas - Sean seguros, que ningún usuario no autorizado pueda modificar datos personales de otros y que cada sujeto posea acceso a su historial de aprendizaje
- Que admita varias configuraciones y pueda adaptarse a los sujetos
- Que sea interactivo, es decir, que tantos los sujetos como el docente puedan estar en contacto entre sí.
- Debe poseer una interface amigable para los sujetos
- Debe ser transparente respecto al conocimiento personal y conjunto de los sujetos implicados
- Posee una estructura en la que la información sea accesible de manera rápida y sencilla
- Las posibilidades de acceso deben ser adaptables a los sujetos participantes

Es por ello que como mencionan Silva y Romero (2013), los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA), en algunos casos denominado también entorno virtual de enseñanza/aprendizaje, (EVE/A), es una aplicación informática diseñada que tiene como finalidad facilitar la comunicación pedagógica entre los participantes en un proceso educativo, sea éste completamente a distancia, presencial, o de una naturaleza mixta que combine ambas modalidades en diversas proporciones, sirve para distribuir materiales educativos en formato digital, (textos, imágenes, audio, simulaciones, juegos, etc.), realizar discusiones en línea, integrar contenidos relevantes de la red o para posibilitar la participación de expertos o profesionales externos en los debates o charlas.

3.- Conectivismo

El conectivismo como describe Rodríguez y Molero, (2008), es una teoría de aprendizaje para la era digital que ha sido desarrollada por George Siemens, basada en el análisis de las limitaciones del conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, para explicar el efecto que la tecnología ha tenido sobre la manera en que actualmente vivimos, nos comunicamos y aprendemos.

Las principales características del conectivismo según Siemens /2004), citado por Solórzano y García (2016), son las siguientes:

- El aprendizaje y el conocimiento reposan sobre una diversidad de opiniones.
- El conocimiento puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad para aprender es más importantes que el conocimiento que si tiene.
- Nutrir y mantener conexiones es necesario entre distintos campos, ideas y conceptos es una competencia esencial del alumno.
- La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje.

Es por ello que Rodríguez y López (2013), mencionan que aprender en un sentido conectivista el cual, requiere entornos de aprendizaje virtuales abiertos que permitan conexiones e intercambios con otros participantes de redes, los cuales construirán comunidades de aprendizaje productivas

Estos mismos autores consideran que los entornos virtuales de aprendizaje permiten al estudiante la creación de una zona de construcción del conocimiento propia y de trabajo con otras personas, y la regulación cognitiva al aprender el manejo de nuevas herramientas tecnológicas (autoaprendizaje, aprendizaje regulado y aprendizaje colaborativo). El estudiante al permanecer en continuo aprendizaje genera nuevas zonas de construcción del conocimiento que pasan a formar parte de su estructura cognitiva al generar conexiones para facilitar el aprendizaje.

Guerrero, Flores y Hazel (2009), afirman que la teoría del conectivismo con base en el aprendizaje no solo está en las personas, también puede residir en las organizaciones, bases de datos, bibliotecas, fuentes tecnológicas o cualquier fuente de información, a las cuales denominan nodos de información especializada. Concibe el aprendizaje como un proceso de formación de redes, como las conexiones entre dichos nodos, de manera que no es algo que se da aisladamente, por lo que resulta vital poder distinguir entre la información importante de la que no lo es.

Por lo que para Altamirano, Becerra y Nava (2010), la teoría del aprendizaje conectivismo es entendido como un proceso conectivo e interactivo, en el que el alumno desarrollará su red personal de aprendizaje poco a poco, aprendiendo a utilizar tecnologías de comunicación, interacción, colaboración y participación, conectando nodo a nodo, gradualmente hasta la autosuficiencia y autonomía en la conexión y creación de redes de conocimiento.

4.- Gamificación

La Gamificación del aprendizaje según Ramírez (2014), citado por Martínez (2017) señala que tiene como objetivo influir en el comportamiento de las personas mediante experiencias y sentimientos que se construyen a través del juego incentivando el compromiso y la fidelidad de usuarios, clientes o trabajadores y actuando sobre la motivación para la consecución de objetivos concretos.

Pintor, P. (2009), afirma la gamificación ayuda a que se sienta atraído y motivado; ambos factores favorecen la autorregulación del proceso de aprendizaje del alumnado.

Melo y Díaz (2018), enfatizan que la gamificación permite a los estudiantes participar jugando en la educación y tener competencias entre ellos, es lo que hace que la gamificación sea una forma de motivar a los estudiantes haciéndolos más activos en el aula, con llevando a ello a que con el juego los alumnos logren de igual manera un aprendizaje más afectivo, en donde se involucren diversos valores como solidaridad, colaboración, respeto, entre otros.

Por lo que para Martínez (2017), la herramienta de aprendizaje digital kahoot está basado en el juego y que por su facilidad de uso han hecho que gane popularidad tanto entre docentes como entre alumnos ya que se valora como un elemento que permite realizar actividades dinámicas en el aula y que contribuye a mejorar la participación del alumno, fomentando una relación positiva entre el grupo.

5.- Kahoot

Como menciona Roig R. (2018), Kahoot! es una plataforma web gratuita destinada a la elaboración de cuestionarios online. La aplicación proporciona una elevada personalización de las preguntas pudiendo modificar tanto el número de respuestas posibles como el tiempo que los estudiantes dispondrán para contestarlas. Además, esta herramienta permite fácilmente la incorporación de dispositivos electrónicos en el aula con fin educativo, ya que, cada estudiante tendrá que hacer uso de un dispositivo con conexión a internet para contestar el cuestionario.

Para Bejarano (2012), describe que la aplicación kahoot! es una de las plataformas que se ha interesado por hacer gamificación, es una herramienta divertida, dinámica y ofrece herramientas útiles pero, como todo es indispensable que se le saque el mayor provecho para poder reforzar los conceptos vistos en clase. Es posible que con este tipo de herramientas se puedan hacer preguntas de un tema visto en clase o incluso de una materia, depende del uso que le pueda dar el profesor en el tema educativo.

Por lo que Olivo, E. (2019), menciona que la aplicación Kahoot se basa en la teoría de que “el cerebro aprende haciendo”, esta premisa sugiere que cuando el estudiante, realiza actividades cognitivas en las cuales debe analizar, reflexionar y poner toda su atención y concentración en responder las preguntas, el cerebro reacciona de mejor manera, interiorizando los conceptos y llevando a cabo el aprendizaje.

Debido a ello como señala Roig, R. (2018) la aplicación Kahoot! favorece la participación de los estudiantes en los procesos de formación, pues ellos se sienten incluidos en los procesos y perciben tener una mayor apropiación de la tecnología a través de aplicaciones basadas en los juegos, la gamificación de la educación favorece los procesos de enseñanza-aprendizaje porque implican al estudiante y permiten que se desarrollen escenarios propicios para el aprendizaje, considerando que son procesos innovadores para facilitar la apropiación del conocimiento.

6. Flipped Classroom

Para Bergmann y Sams (2014), citado por Tortosa, Grau y Álvarez, (2016), mencionan que el **FLIPPED CLASSROOM** o aula invertida es un enfoque pedagógico en el que la instrucción directa se mueve desde el espacio de aprendizaje colectivo hacia el espacio de aprendizaje individual, y el espacio resultante se transforma en un ambiente de aprendizaje dinámico e interactivo en el que el educador guía a los estudiantes a medida que se aplican los conceptos y puede participar creativamente en la materia.

Para Aguilera, Manzano, Martínez. Lozano y Casiano (2017), el aula invertida o flipped classroom es un método de enseñanza cuyo principal objetivo es que el alumno/a asuma un rol mucho más activo en su proceso de aprendizaje que el que venía ocupando tradicionalmente, por lo que puede

ser aplicado en todas las aéreas curriculares; educación primaria, educación secundaria, educación superior e, incluso, educación para adultos.

Por lo que para Carrillo y Gonzáles (2016) el concepto de flipped classroom se refiere al hecho de invertir el lugar y momento de desarrollo de tareas escolares; las hechas tradicionalmente en casa son cumplimentadas en clase y las propuestas en clase son desarrolladas en casa, lo conocido tradicionalmente como tareas para casa o deberes está conformado por materiales audiovisuales explicativos de corta duración, (videos explicativos, fragmentos de películas, fotografías, narraciones, canciones, etc.), creados o seleccionados por el docente, que los estudiantes pueden y deben visionar en sus hogares o fuera de los mismos, tantas veces como necesiten, para que en el aula puedan expresar dudas e intereses personales suscitados a través de ese material.

Como señalan Tortosa, Grau y Álvarez (2016), con este método pedagógico del Flipped Classroom el alumno trabaja de forma autónoma, nunca lo hace sólo porque el profesor actúa de guía en u proceso de aprendizaje, seleccionando los contenidos que debe estudiar, asimilar y retener, poniéndolos a su disposición a través de diversos medios y estando en constante comunicación con él. Lo único que implica es un cambio de roles respecto al modelo tradicional ya que el alumno debe colaborar activamente en su propio aprendizaje.

7. Videoconferencia Zoom

La videoconferencia zoom como describen Hernández, Pérez y Vallejo (2017), es una empresa especializada en videoconferencias y conferencias web. Para ingresar a su plataforma se requiere la creación de una cuenta, una vez ingresando se permite el uso de manera gratuita de la plataforma para programar video conferencias de hasta 40 minutos de duración en una interface amigable para el usuario, en la cual se configura el audio, si compartirá la pantalla, así como la posibilidad de invitar a otros asistentes a la reunión. La videoconferencia se programa en una dirección web, la cual contiene el identificador de la reunión también llamado ID. Cuenta con una opción para grabar la videoconferencia para que otros asistentes la puedan ver de manera asincrónica.

Sánchez, M. (2020), define la plataforma zoom, como un software, para videoconferencias, que ya tenía varios años, pero que en la época de la pandemia ha adquirido una importancia inusitada, por su facilidad de uso, porque es compatible con todos los sistemas operativos y lo pueden utilizar en todo tipo de dispositivos digitales.

Por su parte Carles, D. (2020), señala que los propósitos de utilizar la plataforma zoom son, mejorar la calidad de la interacción dándole a los estudiantes más oportunidades para preguntar, recibir observaciones y recomendaciones sobre el material aprendido y percibir de manera general que la comunicación y el acompañamiento por Zoom es tan bueno como el que se lleva a cabo en el aula.

8. Metodología

8.1 Contexto

En el presente estudio se incluyeron a los alumnos del quinto cuatrimestre de la Maestría en Educación en docencia e investigación de la Universidad Santander Campus Yucatán, con sede en Becal, en la asignatura de Métodos de Investigación Educativa, el grupo que se seleccionó está conformado por veinte estudiantes, de los cuales diez son de género masculino y diez del género femenino**,** son maestrantes que laboran como docentes en el sureste de la República Mexicana, se emplearon estrategias en entornos virtuales de aprendizaje, con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, empleando la gamificación en contenidos de la asignatura, teniendo como objetivo “Fundamentar los métodos de investigación a emplear en el proceso investigativo, para la solución del problema en el contexto educacional desde las Ciencias de la Educación a través de las bases teóricas de la metodología de la investigación, por medio de estrategias como el debate con el grupo, el desarrollo de un diseño investigativo real consolidando, la honestidad, la labor creativa y la responsabilidad científica”. Las estrategias empleadas durante el desarrollo de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa se encuentran en la planeación didáctica de la asignatura (Anexo 1).

Díaz, T. (2014), autora del programa de Maestría en Educación en Docencia e Investigación de la Universidad Santander, menciona que la asignatura de Métodos de Investigación Educativa constituye una de las más importantes, pues abre el camino al estudiante para la investigación en el área educativa y transversaliza toda la actividad teórica y práctica del participante aprovechando cada una de las demás asignaturas y vinculándolo todo a un proyecto de investigación desde los primeros momentos del programa.

8.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta experiencia educativa fueron el **FLIPPED CLASSROOM**, la herramienta virtual Kahoot! y el formulario de satisfacción de la asignatura por medio de google forms, los cuales describiremos a continuación:

- ✓ El **FLIPPED CLASSROOM** a los alumnos se les dio primero unas fuentes de información sobre las que trabajar previamente, por medio de presentaciones de manera digital en power point.

Figura 1. Material digital proporcionado con antelación

- ✓ En el aula virtual se realizaron preguntas en la videoconferencia zoom, sobre los temas que se les proporciono previamente a la sesión.

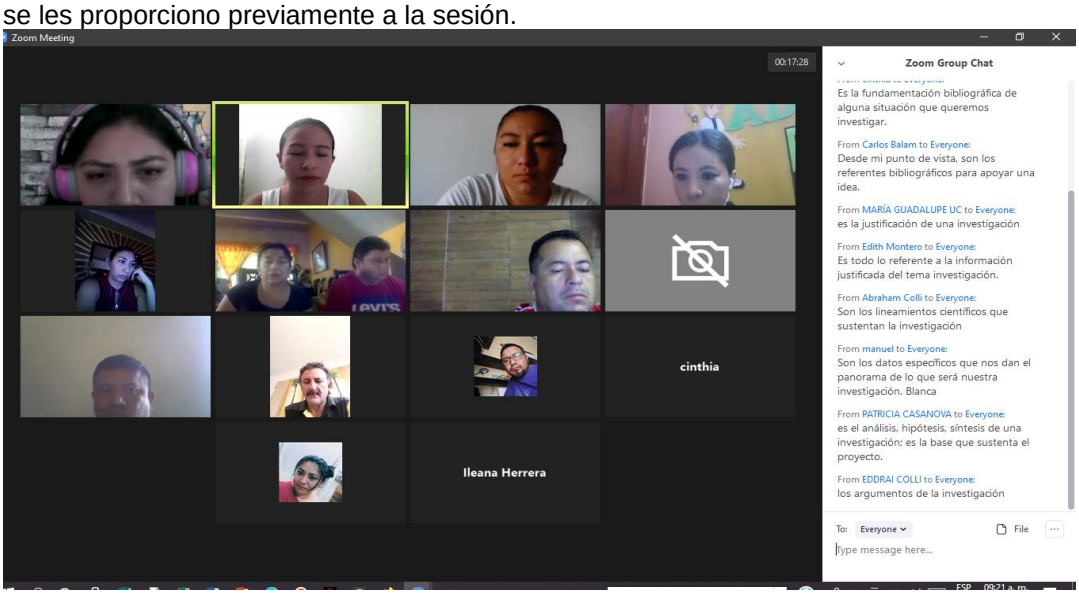


Figura 2. Indagación en la sesión videoconferencia ZOOM, de los materiales proporcionados.

- ✓ Se llevó a cabo la aplicación **KAHOOT!,** en entonos virtuales de aprendizaje ya que se hizo durante la videoconferencia vía zoom, debido a que **KAHOOT!** es una herramienta muy útil para la creación de cuestionarios de evaluación, en este caso permitió a los estudiantes aprender y repasar contenidos de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa de una forma divertida y entretenida, simulando un concurso.

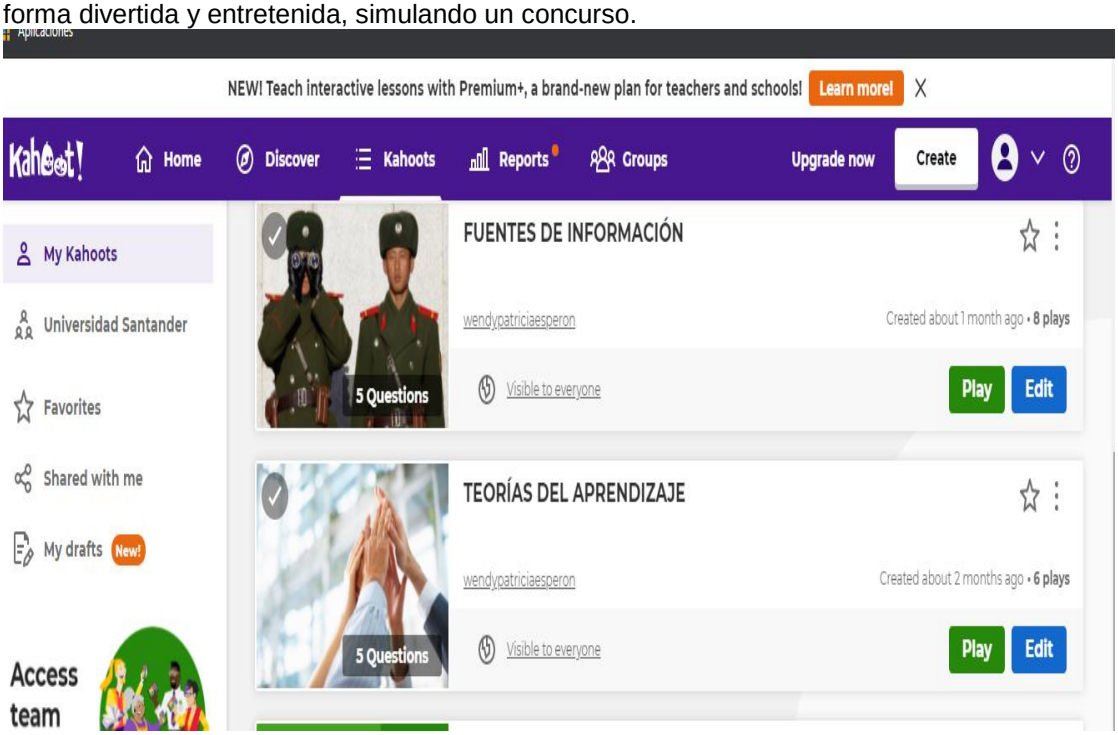


Figura 3. Test Kahoot aplicados en la sesión de clase

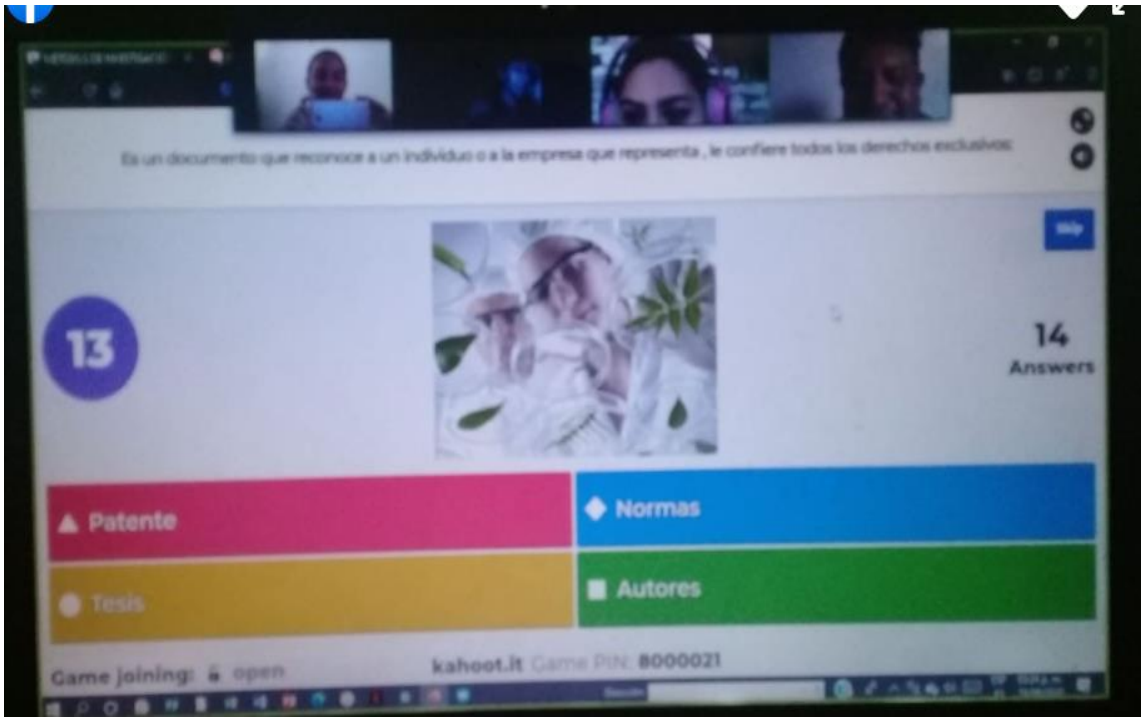


Figura 4. Uso de la aplicación KAHOOT!

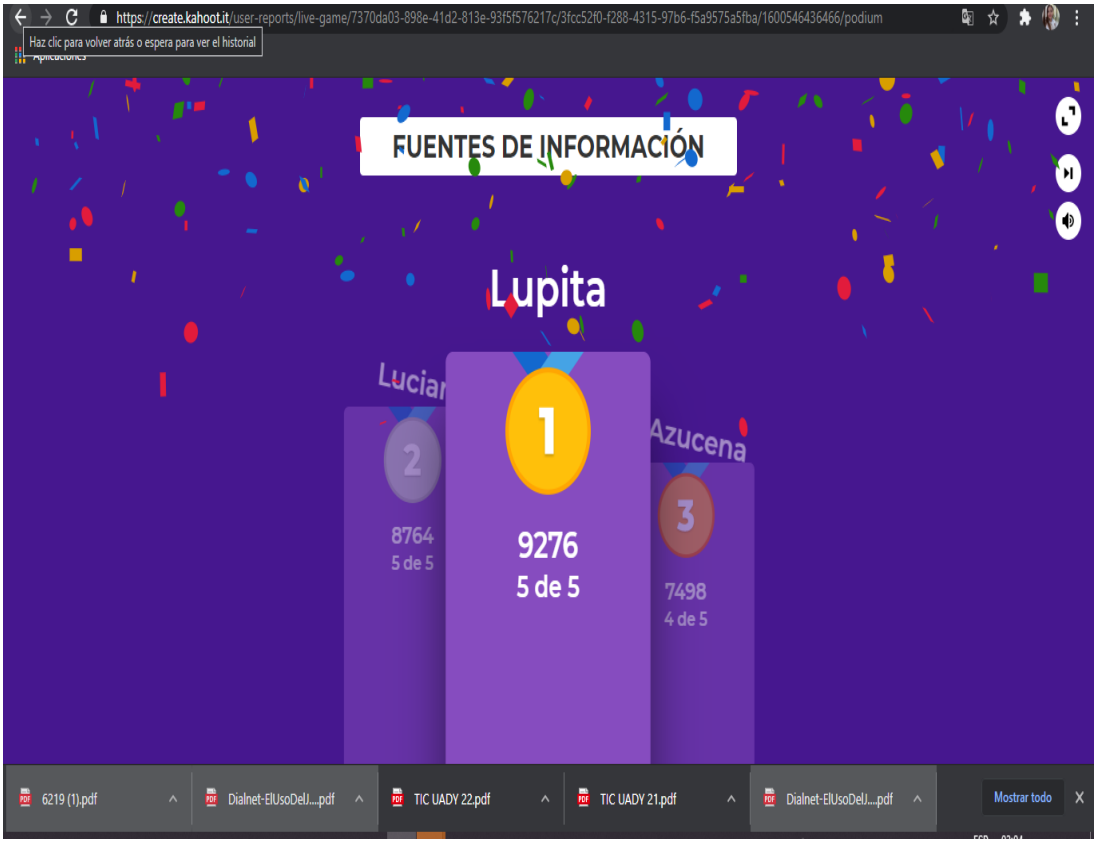


Figura 5. Los 3 primeros lugares son los que son mostrados en la pantalla.

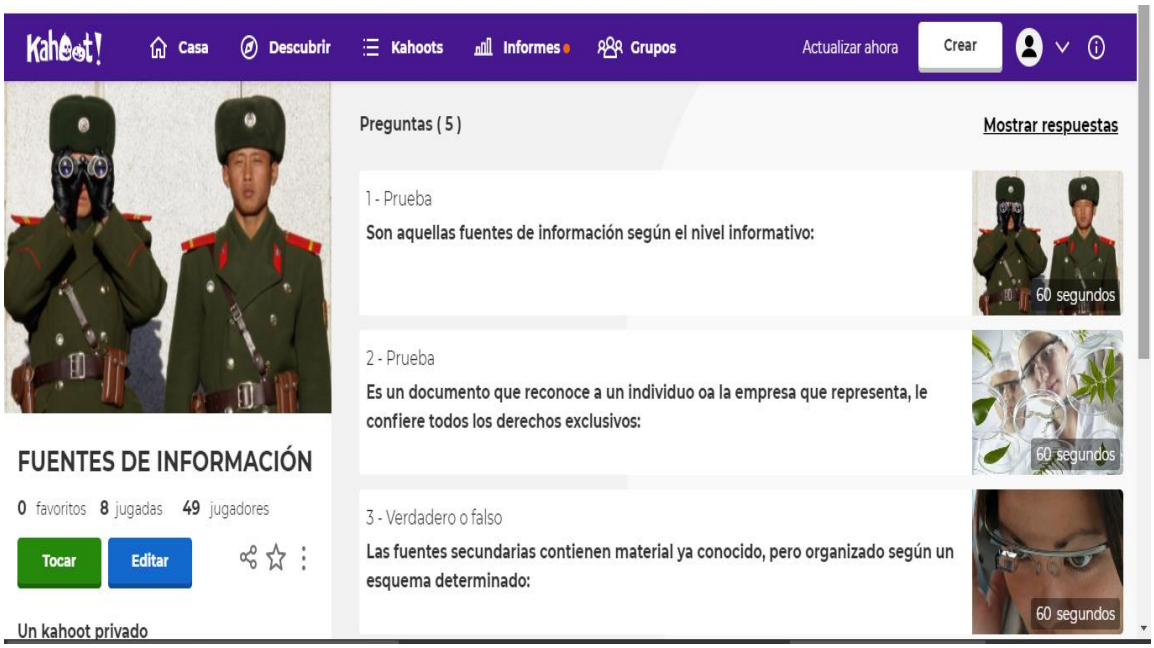


Figura 6. Ejemplo de preguntas de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa

La experiencia consistió en:

- Breve explicación de la herramienta KAHOOT!
- Ingresar a la página https://create.kahoot.it/

- Se les comentó que las preguntas y las respuestas aparecerán en la pantalla de mi computadora y cada estudiante marcará en su dispositivo la respuesta que considere correcta.
- Seguidamente, ha de identificarse con su nombre.
- Se les proporcionó una clave de acceso para el juego.
- Se les dijo que tendrán que escoger la respuesta que considere verdadera para cada pregunta.
- Según la rapidez en la que respondan serán los puntos que obtengan.
- Se les proporcionó a los alumnos una retroalimentación instantánea, ya que, tras cada pregunta se muestra la opción correcta y el porcentaje de aciertos general de la clase.
- Las preguntas que no han quedado claras se refuerzan.
- Análisis de los resultados.

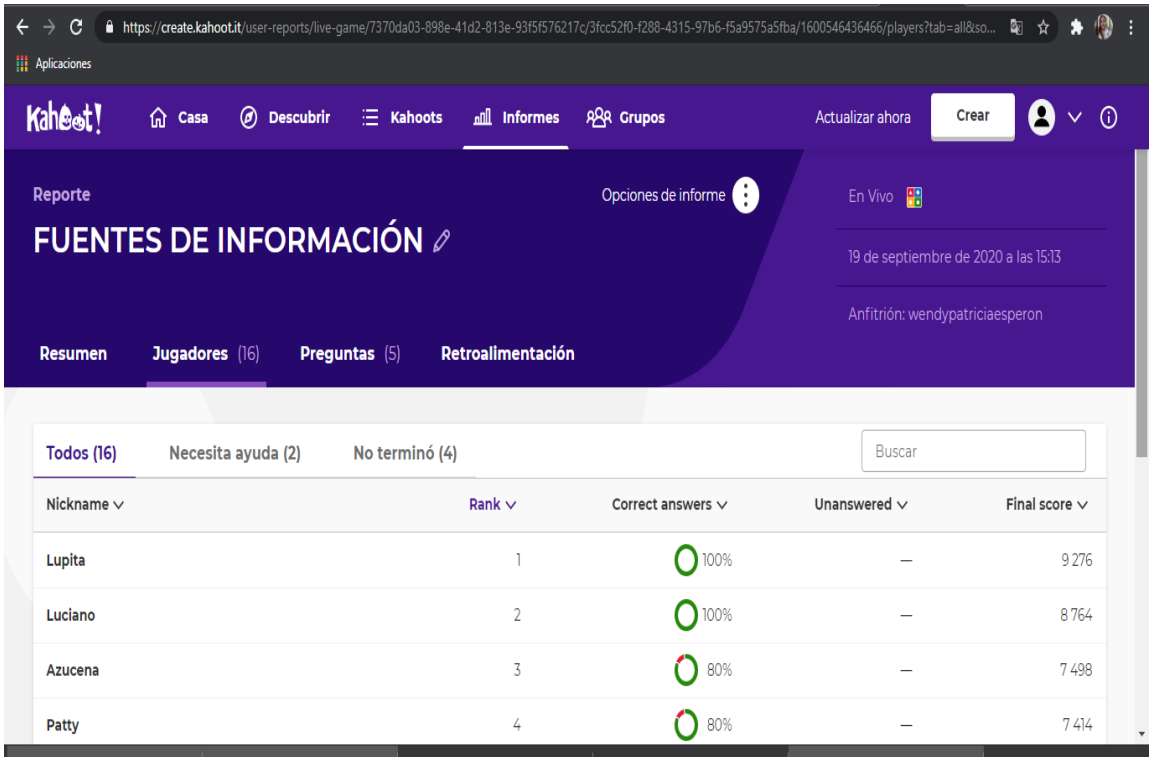


Figura 7. Análisis de los resultados de cada jugador.

✓ Se les aplicó un cuestionario de satisfacción en **GOOGLE FORMS**, el cual consistió en 10 preguntas de opción múltiple y una de respuesta breve, dando un total de 11 ítems, con la finalidad de conocer si la estrategias y herramientas empleadas fueron de utilidad para los alumnos de postgrado, por lo que se les proporcionó un link de ingreso a google drive para que ingresen https://forms.gle/iRZmnxMdDkPf3WyV6

Figura 8. Encuesta de satisfacción en GOOGLE FORMS

Las preguntas planteadas son las que pueden verse en la tabla 1, con las siguientes indicaciones:

Contesta las siguientes preguntas y elige la respuesta más adecuada o que se acerque más a tu opinión.

Ítems	Preguntas	Opciones
1	El método de aprendizaje y enseñanza con la utilización de las Tics, me resultaron:	Innovadoras Confusas Aburridas
2	Las estrategias de enseñanza-aprendizaje empleadas en las sesiones me fueron de:	Mucha utilidad Poca utilidad Nada de utilidad
3	Utilizar la gamificación en las sesiones de la asignatura me resultó:	Divertido Confuso Aburrido
4	¿La aplicación kahoot! fue fácil de utilizar?	Si No
5	¿Conocía la aplicación kahoot!?	Si No
6	¿He empleado la aplicación kahoot!?	Si No
7	¿Las instrucciones proporcionadas por la docente durante la aplicación de kahoot! fueron?	Claras Poco entendibles Confusas
8	¿Utilizaría la herramienta digital kahoot! en sus clases?	Si Algunas veces No
9	Las sesiones con la aplicación kahoot! se llevó a cabo de manera colaborativa en un ambiente virtual de aprendizaje?	Si Algunas veces No
10	¿Los ambientes virtuales de aprendizaje utilizados en las sesiones, fueron para mi ámbito laboral?	Muy enriquecedor Poco enriquecedor Nada enriquecedor
11	Escriba sus comentarios con relación a la aplicación kahoot! en las sesiones de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa:	Respuesta breve

Tabla 1. Encuesta de Satisfacción

9. Resultados

Una vez puntualizados los ítems cualitativos a analizar en el anterior link de ingreso, pasamos a analizar cuantitativamente los ítems más relevantes empleados en el formulario con respecto al trabajo y aprendizaje de la asignatura mediante el trabajo cooperativo y los recursos de gamificación empleados en las sesiones.

1.- El método de aprendizaje y enseñanza con la utilización de las Tics, me resultaron:

Figura 9. Gráficas de GOOGLE FORMS

2.- Las estrategias de enseñanza-aprendizaje empleadas en las sesiones me fueron de:

Figura 10. Gráfica de GOOGLE FORMS

3¿La aplicación **KAHOOT!** fue fácil de utilizar?

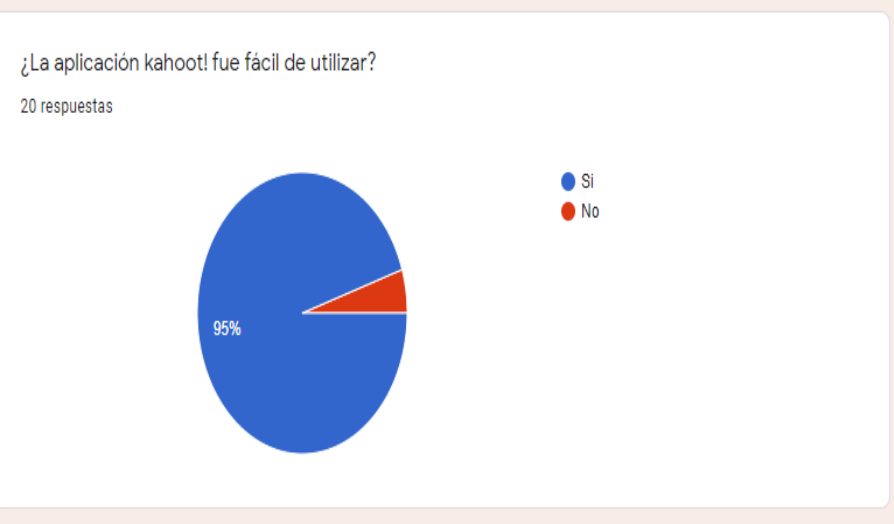


Figura 11. Gráfica de GOOGLE FORMS

4¿He empleado la aplicación **KAHOOT!?**

Figura 12. Gráfica de GOOGLE FORMS

5.- Las sesiones con la aplicación kahoot! se llevaron a cabo de manera colaborativa en un ambiente virtual de aprendizaje?

Figura 13. Gráfica de GOOGLE FORMS

Por lo que el análisis de los resultados de dichas preguntas por medio del formulario de **GOOGLE FORMS**, fueron que:

- El método de aprendizaje y enseñanza con la utilización de las Tics resultaron innovadoras para el 100% del alumnado.
- Las estrategias de enseñanza aprendizaje empleados en las sesiones fueron de mucha utilidad, ya que el 100% de los Maestrantes comentó que lo utilizarían para con sus alumnos.
- Las sesiones con gamificación les resultó divertido.
- En cuestión de la aplicación del KAHOOT, el 15% de los Maestrantes conocía y lo había empleado en su ámbito laboral.

La pregunta breve formulada es, “Escriba sus comentarios con relación a la aplicación kahoot! en las sesiones de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa”, las respuestas fueron las siguientes:

- De esta herramienta ya había escuchado hablar pero no la había usado.
- Es una aplicación innovadora y práctica que favorece la participación y la retroalimentación de temas como manera de evaluación.
- Muy entretenida, dinámica y provoca un buen desafío.
- Fue útil para la aplicación en el trabajo con mis alumnos.
- Muy interesante y práctica
- Excelente material, sobre todo las estrategias y dinámicas empleadas por la docente fueron muy interactivas, lo que permite generar nuevos conocimientos en nuestra labor docente.
- Es una herramienta productiva por lo que el profesor, crea concursos en el aula para aprender o reforzar el aprendizaje.
- Magnífica aplicación y muy útil en nuestro trabajo.
- Muy interesante y se trabajó en forma muy dinámica.
- Muy interesante y divertida.
- Divertida e innovadora.
- Me pareció una excelente herramienta para aplicarlo en las clases de manera divertida.
- Útil para evaluar a los alumnos a la vez que se divierten.
- Me gustó la clase ya que fue divertida.
- Es una herramienta que nos sirve para percatarnos de los avances de nuestros alumnos.

Los resultados de esta encuesta distribuida a los alumnos muestra resultados satisfactorios, expone el beneficio de la experiencia y verifica la hipótesis de nuestro trabajo ya que se comprobó la eficacia de la aplicación de la metodología de aprendizaje cooperativo y la gamificación en el aula, así como se midió el grado de satisfacción creado entre el alumnado

10. Conclusiones.

De acuerdo a lo encontrado en nuestra investigación en la impartición del curso: Métodos de Investigación Educativa concluimos que:

El empleo de la Tecnología de la Información y Comunicación con fines educativos o didácticos es una propuesta innovadora que generan la construcción del conocimiento, integra la teoría y la práctica, así como proporciona a los alumnos situaciones significativas, dinámicas, comunicacionales y de calidad educativa en las aulas de forma activa.

Se demuestra la eficacia de la metodología cooperativa y la Gamificación, para lo cual se emplean técnicas participativas como la aplicación Kahoot y el aula inversa o Flipped Classroom elaborados.

Los resultados de las evaluaciones cualitativas y cuantitativas de las de las herramientas TIC utilizada es satisfactoria y superiores al 85%.

Estas aportaciones fomentan el aprendizaje en otras áreas de enseñanza y son lo suficientemente elocuentes como para indicarnos que hemos de pensar en cómo cambiar nuestras prácticas de metodología didáctica.

11. Anexos

UNIVERSIDAD SANTANDER
CAMPUS YUCATÀN
Planificación Didáctica

Asignatura	Métodos de Investigación Educativa		**Posgrado: Maestría**
Catedrático (a)	Mtra. Wendy Patricia Esperón Amaro		**Grupo:Medi-A**
Objetivo General	Fundamentar los métodos de investigación a emplear en el proceso investigativo, para la solución del problema en el contexto educacional desde las Ciencias de la Educación a través de las bases teóricas de la metodología de la investigación, por medio de estrategias como el debate con el grupo, el desarrollo de un diseño investigativo real consolidando, la honestidad, la labor creativa y la responsabilidad científica		
Sede:	BECAL		
Fechas	**Apertura: 22 y 23 de agosto del 2020**	**Cierre: 19 Y 20 DE SEPTIEMBRE**	**Cuatrimestre: 5**
Categoría :	Aplicación		
Temática:	**Apertura:**		
	El proceso de investigación en las ciencias de la educación • Diferencia de Método y Metodología • Los enfoques de la investigación • El método científico y sus etapas • Investigación científica en el campo educativo El diseño teórico de la investigación en las ciencias de la educación		
	Cierre:		
	El diseño metodológico de la investigación en las ciencias de la educación • Diseño de instrumentos y técnicas en la investigación educativa.		
Criterios de evaluación	**Actividades (80%)** **-** Foros Chat Videoconferencia zoom (participación) Flipped Classroom Aplicación kahoot!		
	Trabajo final de la asignatura (20%) Construcción del marco teórico del proyecto de investigación		

Apertura	**Tiempo**	**Contenido/categoría**	**Objetivo**	**Metodología/estrategias**	**Recursos**	**Evaluación /indicador de logros**
Sesión 1	Una hora y media	Contenido: Bienvenida Presentación del programa Método y metodología Categoría Comprensión	Describir que es investigación	Virtual -Emplear el método flipped classroom -Realizar un juego de manera virtual -Explicar el programa de la asignatura -Escribir en el chat que es investigación. -Elaborar un cuadro comparativo de método y	-Internet Videoconferencia zoom -Lap top -Hoja de papel -Bolígrafo -Material de lectura -Videoconferencia zoom	Evaluación: Diagnóstico para conocer los conocimientos previos

				metodología de acuerdo al texto proporcionado.		
Sesión 2	Una hora	Contenido: Método y metodología Categoría : Análisis	Diferenciar entre método y metodología Con ejemplos de métodos y metodología que conocen	-En videoconferencia zoom intercambiar sus ideas de la actividad	-Internet Videoconferencia zoom -Lap top -Material de lectura -Videoconferencia zoom	Evaluación: Formativa
Sesión 3	Una hora	Contenido: Los enfoques de investigación Métodos de investigación y sus etapas Categoría: Análisis	Diferenciar los enfoques de investigación (cualitativo, cuantitativo y mixto) Analizar las etapas del método de investigación	Virtual -Intercambiaremos puntos de vista a partir de materiales proporcionados por la docente. -Se les proporcionará una lectura del método científico y sus etapas, para luego debatir en foro.	-Internet -Plataforma -Lap top Videoconferencia zoom -Material de lectura	Evaluación: Formativa
Sesión 4	Una hora	Contenido: Investigación científica en el campo educativo Categoría: Análisis	Explicar cómo repercute la investigación científica en el campo educativo	-A partir de una lectura proporcionada por la docente, redactarán un ensayo para luego intercambiar los diferentes puntos de vista.	-Internet -Lap top -Videoconferencia zoom -Material de apoyo	Evaluación Formativa

Cierre	**Tiempo**	**Contenido/categoría**	**Objetivo**	**Metodología/estrategias**	**Recursos**	**Evaluación /indicador de logros**
Sesión 1	Una hora y media	Marco teórico Categoría Aplicación	-Emplear los diferentes buscadores para el trabajo de investigación	Se les proporcionará varios buscadores confiables para los que explorarán y externarán sus comentarios al respecto en videoconferencia.	Internet -Lap top Videoconferencia zoom -Material de apoyo -Buscadores de información	Evaluación Formativa
Sesión 3	Una hora	Categoría Aplicación	-Explorar diversos trabajos de investigación y observar el instrumentos que emplean	Comentarán en plenario los instrumentos que investigaron de acuerdo a su Proyecto de investigación a realizar	Internet Lap top Videoconferencia Zoom	Evaluación: Formativa
Sesión 4	Una hora	Categoría: Aplicación	-Diseñar el instrumento para su Proyecto de investigación	De acuerdo a Sampieri diseñarán su instrumento de investigación	Internet Lap top Videoconferencia Zoom	Evaluación: Sumativa

Sesión 5	Una hora	Categoría Aplicación	-Mostrar el trabajo de investigación	La actividad se realizará en reunión videoconferencia para observar el trabajo de sus compañero y dar sugerencias al respecto Uso de la aplicación kahoot!, para abordar los contenidos vistos durante las sesiones de la asignatura. Resolución de un formulario por medio de google drive (Encuesta de satisfacción)	Internet Lap top Videoconferencia Zoom	Evaluación: De Satisfacción

Anexo 1. Planeación Didáctica de la asignatura de Métodos de Investigación Educativa.

12.. Referencias

Aguilera, Manzano, Martínez, Lozano y Casiano (2017), "El Modelo Flipped Classroom". En Revista de Psicología INFAD, n. 1, Marzo, 2017, p. 261-266.

Altamirano, Becerra y Nava (2010. "Hacia una educación conectivista". En Revista Alternativa, N. 22, Julio, 2010, p.22-29.

Bejarano, Y. (2012). "Estudio del caso Kahoot: un ejemplo de gamificación en las aulas de Aprendizaje". Universidad Nacional de Rosario (UNR). Argentina.

Budàn y Velásquez (2013). "El pensamiento crítico y los entornos virtuales de aprendizaje". En Red Workshop de Investigadores en ciencias de la competencia, p. 289-293.

Carles, D. (2020). "La eficiencia de la videoconferencia como herramienta para el acompañamiento al estudiante en la enseñanza del algebra de octavo grado en Florida". Editorial Hunbalt International University". Miami

Carrión, E. (2019). "El uso del juego y la metodología cooperativa en la educación superior: una alternativa para la enseñanza creativa", En Revista Educación y Pedagogía; N.23, Mayo, 2019, p. 71-93.

Coll y Monereo (2008). "Psicología de la Educación Virtual". Editorial Morata. Madrid

Duart, J. (2003). "Educar en Valores en Entornos Virtuales de Aprendizaje". En Revista IUOC. Nueva York.

Galvis y Pedraza (2013). "Los Desafíos del B-learning y el E-learning en educación superior". Editorial Nuevas Realidades. Colombia

Gómez y Macedo (2010)- "Importancias de las TIC en la Educación Básica". En Revista Investigación Educativa, N.25, Junio, p.312-318.

Gros, García y Lara (2009). "El desarrollo de herramientas de apoyo para el trabajo colaborativo en entornos virtuales de aprendizaje". En Revista Iberoamericana de educación a distancia, N.2, Enero, 2009, p. 115-138.

Gros y Silva (2017). "La formación del Profesorado como Docente en los Espacios Virtuales de Aprendizaje". En Revista Iberoamericana de Educación, N.1, Enero, 2017, p. 1-13

Guerrero, Flores y Hazel (2009). "Teorías de Aprendizaje y la instrucción en el diseño de materiales didácticos informáticos". En Revista Venezolana en Educación, N, 45, Abril, 2009, p. 317-329.

Hernández, Pérez y Vallejo (2017). "El estudio comparativo de herramientas colaborativas de videoconferencia y su impacto en programas de posgrado presenciales: caso de estudio Universidad Pública Estatal". N. 3, Marzo, 2017, p. 1271-1276.

Hernández, R. (2017). “Impacto de las TIC en la Educación”. En Revista Dianelt, N.1, Enero, 2017, p.325-347.

Llorens, Gallego, Villaga, Campañ, Satoma y Molina (2016). “Gamificación del proceso de aprendizaje”. En Revista VAEP-RITA, N. 4, Enero, 2016, p.25-32.

Martínez, G. (2017). “Tecnologías y nuevas tecnologías en educación: aprender jugando. El caso de Kahoot”. En Revista Serbiluz, N.83, Enero, 2017, p.253-271.

Marqués, P. (2013). “Impacto de las TICs en la Educación: Funciones y Limitaciones”. En Revista tic, N.1, Enero, p.3-7.

Melo y Díaz (2018). “El Aprendizaje Afectivo y la Gamificación en Escenarios de Educación Virtual”. En Revista Scielo, N.3, Junio, 2018, p.35-45.

Olivo, E. (2019). “Aplicaciòn kahoot como una propuesta lúdica en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las ciencias sociales. Universidad Central de Ecuador.

Pantoja, Zwierewiez (2008). “El Proceso de Orientación en Entornos Virtuales de Aprendizaje”. En Revista Española de Orientación y Pedagogía; N. 3, Septiembre, 2008, p.282-290.

Pintor, P. (2009). “Kahoot en docencia: una alternativa práctica a los clickers”. En Revista Educar para Transformar, N.1, Marzo, 2009, p.322-327.

Riveros y Mendoza (2005). “Bases teóricas para el uso de las TIC en educación”. En Revista Encuentro Educacional, N.4. Septiembre, 2005, p.317-318.

Rodríguez, L. (2017). “Smatphones y aprendizaje: el uso de kahoot en el aula universitaria”. En Revista Mediterráneo, N. 8, Enero, 2017, p.183-184.

Rodríguez y López (2013). “Entorno Virtual de Aprendizaje Compartido en Educación Superior”. En Revista de Docencia Universitaria, N. 1, Enero, 2013, p.412-420.

Rodríguez y Molero (2008). “Conectivismo como gestión del conocimiento”. En Revista REDHECS, N.6, Febrero, 2009, p.73-84.

Roig, R. (2018). “El Compromiso Académico y Social través de la Investigación e Innovación Educativa en la Enseñanza Superior”. Editorial Octaedro. Barcelona.

Salina, M. (2011). “Entornos Virtuales de Aprendizaje en la Escuela: tipos, modelos, didáctica y rol del docente”. Organizada por el Programa de Servicios Educativos (PROSED) del departamento de Educación (UCA). Abril, p.1-12.

Salazar y García (2016). “Familia, Escuela y Desarrollo Humano”. Editorial CLACSO. Bogotá.

Sánchez, M. (2020). “Involucrar a los estudiantes al usar zoom”. En Revista Mexicana de bachillerato a distancia. N.2, Agosto, 2020, p.1-3.

Segura y Gallardo (2013). “Entornos Virtuales de Aprendizaje: Nuevos Retos Educativos”. En Revista Científica Electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento, N. 13, Julio, 2013, p.260-272.

Silva y Romero (2013). “La Virtualidad una oportunidad para innovar en educación: un modelo para el diseño de entornos virtuales de aprendizaje”. En Revista Didáctica y Educación, N. 1, Enero, p.1-15.

Tortosa, Grau y Álvarez, (2016). “Acerca de la utilidad del aula invertida o flipped classroom”. En Revista Investigación, Innovación y Enseñanza Universitaria: Enfoques pluridisciplinares”; N. 1, Julio, 2016, p.1467-1480.

UNESCO (2013). “Enfoque Estratégico sobre las TICs en Educación en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.unesco.org/

Uso de la aplicación kahoot en https://kahoot.com/schools-u/

Uso de la videoconferencia zoom en https://zoom.us/signin

LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES EN EL PROCESO DE ADMISION DE EDUCACION SUPERIOR EN TIEMPOS DEL COVID-19.

Omar Jiménez Márquez[1]

Instituto Tecnológico de Tlaxiaco
omarjim_80@hotmail.com

Faustino Sergio Villafuerte Palavicini[2]

Instituto Tecnológico de Tlaxiaco
direccion@ittlaxiaco.edu.mx

Audel Rolando Pérez García[3]

Instituto Tecnológico de Tlaxiaco
tlaxmen660@gmail.com

RESUMEN

Este artículo es el resultado de la ejecución de un programa de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco soportado en herramientas digitales en el que se describe, documenta y analiza los resultados obtenidos. La admisión a la educación superior en tiempos de confinamiento provocados por la pandemia marca una coyuntura en la vida académica de los estudiantes, que presentan ante una decisión difícil de selección por lugares educativos. Normalmente cada periodo los aspirantes y su padres la incertidumbre al tomar muchas decisiones. Con la contingencia sanitaria los estudiantes de nivel medio superior quedan fuera de sus escuelas en un momento crucial de su preparación académica y orientación educativa de los proceso para acceder a una carrera. El proceso que el instituto realiza, privilegia la interacción social personalizada con los aspirantes, ante esta situación ejecuta una estrategia con herramientas digitales facilitando la información, persuasión, decisión y formalización del reclutamiento de estudiantes de nuevo ingreso. El objetivo de esta investigación es resaltar la importancia de tecnologías de la información soportadas en internet en los procesos educativos de reclutamiento de estudiantes de nuevo ingreso por las ventajas y versatilidad que ofrecen en estas condiciones. Cualquier estrategia requiere la integración y control, en esta investigación se tuvo que integrar una mezcla de herramientas, su efectividad se vio probada pues, así lo demuestran los resultados con la satisfacción que los estudiantes han manifestado con la evaluación que se realizó al término de este proceso.

PALABRAS CLAVE: Educación Superior Tecnológica-Tecnológico Nacional de México-proceso de admisión-herramientas digitales-Instituto Tecnológico de Tlaxiaco-redes sociales-plataformas educativa-oferta educativa del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco.

ABSTRACT

His article is the result of the execution of an admission program of the Technological Institute of Tlaxiaco supported by digital tools in which the results obtained are described, documented and analyzed. Admission to higher education in times of confinement caused by the pandemic marks a juncture in the academic life of students, who face a difficult decision to select by educational places. Normally each period the applicants and their parents the uncertainty when making many decisions. With the health contingency, upper secondary level students are left out of their schools at a crucial moment in their academic preparation and educational orientation of the process to access a career. The process that the institute carries out, favors personalized social interaction with applicants, in this situation it executes a strategy with digital tools facilitating information, persuasion, decision and formalization of the recruitment of new

[1] Profesor del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, Licenciado en Administración de empresas adscrito al departamento de Ciencias Económico – Administrativas, secretario de la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial.
[2] Profesor Titular del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, Licenciado en Administración de empresas adscrito al departamento de Ciencias Económico - Administrativas
[3] Profesor Titular del Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, Ingeniero en Sistemas Computacionales adscrito al departamento de Sistemas y Computación

students. The objective of this research is to highlight the importance of information technologies supported on the Internet in the educational processes of recruiting new students due to the advantages and versatility they offer under these conditions. Any strategy requires integration and control, in this research a mixture of tools had to be integrated, its effectiveness was proven because, as shown by the results with the satisfaction that the students have expressed with the evaluation that was carried out at the end of this process.

KEY WORDS: National Technological-Technological Higher Education of Mexico-admission process-digital tools-Technological Institute of Tlaxiaco-social networks-educational platforms-educational offer of the Technological Institute of Tlaxiaco.

.

1.- INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico de Tlaxiaco es una institución que ofrece educación superior tecnológica en la Región Mixteca, del Municipio de Tlaxiaco, Oaxaca, México, pertenece al Tecnológico Nacional de México, un sistema conformado por más 260 Institutos, una matrícula alrededor de 600 mil estudiantes de licenciatura, el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco ofrece seis programas de estudio en ingenierías, gestión empresarial, civil, mecatronica, industrial, sistemas computacionales y la licenciatura en administración. Como todas las instituciones educativas pertenecen a un sistema educativo mayor de diferentes niveles que se alimentas consecutivamente con sus propios esquemas de ingreso-ingreso en condiciones de normalidad. Sin embargo, en marzo de 2020 la organización mundial de la salud declaro que el COVID-19 se propagaba de manera rápida provocando una pandemia generalizada, obligando al confinamiento y la paralización de todas las actividades cotidianas.

En consecuencia la educación superior no se aparta de esa realidad, estudiantes, directivos, docentes y personal administrativo, como otros sectores con los que se relaciona el instituto como son escuelas de nivel medio superior, otras instituciones de educación superior, aspirantes y padres de familia, se han adaptado y reinventado, para continuar con la prestación del servicio educativo en línea. La educación en línea (on line) o a distancia es una modalidad que venido cobrando relevancia con el paso de los años por las bondades que ofrecen, por la citación del COVID-19, la educación soportada en herramientas de internet, se convirtió en la forma de mayor viabilidad con el objetivo mantener la salud y la continuidad de los procesos educativos de centros educativos.

Ante esta nueva realidad el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco después de haber prestado los servicios educativos totalmente presencial privilegiando la atención personalizada, analizo diferentes escenarios de atención a estudiantes, específicamente los estudiantes de nivel medio superior próximos a tomar la decisión de elegir una carrera profesional, la mejor opción fue decidir por soportar el proceso de admisión con la mezcla de herramientas digitales, llegando al contacto con los aspirantes con contenidos claros y preciso, a través de diferentes acciones de información, persuasión, formalización y admisión. Aun con todas las complicaciones que conllevo su aplicación derivadas de la deficiente infraestructura tecnológica prevaleciente en la región, partes territoriales sin acceso a internet, poca familiaridad de estudiantes con las herramientas digitales, carencia de recursos económicos de los aspirantes para solventar los servicios de conectividad y la insuficiente infraestructura tecnológica al interior del instituto.

La adopción de esta modalidad de atención al segmento de mercado de la zona de influencia, demando tomar acciones inmediatas que requirió de investigación documental con la finalidad de identificar las herramientas y plataformas educativas soportadas en internet que se están utilizado actualmente en el sector educativo; en seguida las autoridades y responsables de auspiciar la oferta educativa integraron un programa de admisión designando responsabilidades, calendarización de actividades, asignación de recursos humanos, económicos y tecnológico, contratación de servicios de alojamiento, habilitación de plataformas educativas; lo que siguió es definir la mezcla de herramientas digitales con contenidos apropiados, se diseñó el proceso para lograr que un estudiante aspirante se convierta en un estudiante nuevo ingreso, las etapas que se desarrollaron en este proceso son: la informativa, la persuasión, la formalización del proceso de admisión, la selección, la nivelación académica y la evaluación del mismo proceso por parte del estudiante. Como parte de esta investigación y poder evidenciar la efectividad del proceso de admisión soportado en herramientas digitales se evaluó mediante un cuestionario de opción múltiple aplicado en línea

a los estudiantes nuevos ingreso, arrojando resultados satisfactorios. Sin embargo, a pesar de los resultados positivos obtenidos se puedo identificar problemas y deficiencias durante el proceso de admisión en línea que son la antesala de la mejora continua y de investigaciones futuras.

2.- JUSTIFICACIÓN.

Actualmente la realidad que el mundo está padeciendo, afectando de manera sorpresiva por el confinamiento obligado por la propagación rápida y prolongada del virus, responsable de la enfermedad Covid-19, producida por el SARS-CoV-2 ha trasformado radicalmente la vida de los habitantes del planeta, sus efectos inmediatos son principalmente en la economía distintas actividades productivas se han detenido, en el sector educativo no es ajeno a este efecto de confinamiento, el ser humano es un ente meramente social en el proceso de sociabilización que ha establecido para sobrevivir en la solución de diversas problemáticas comunes. Ante esta situación los gobiernos, a través de políticas públicas han establecido restricciones de distanciamiento, equipos de protección personal para las personas que no puedan salir de sus hogares, identificación oportuna de situaciones de riesgo, filtros sanitarios, cierro de actividades económicas, restricciones en el tráfico de personas, entre muchas más acciones. Sin embargo, hay un dilema difícil de valorar actualmente, por un lado se tiene la premisa de salvaguardar la salud de las personas y el otro no afectar la actividad productiva de las personas que es el motor que mueve la generación de ingresos, conservación de los puestos de trabajo, los ingresos fiscales que apuntalan los diversos programas sociales entre ellos los relacionados con la salud. Por tal motivo la sociedad, gobierno, empresas e instituciones se han visto en necesidad de innovar en sus procesos que involucra la interacción social mediante el uso diversas herramientas tecnológicas en línea. Uno de los sectores más afectado es la educación en todos sus niveles, entre sus actividades principales se tiene el proceso enseñanza-aprendizaje, la certificación del avance reticular y como toda organización para mantener en vitalidad requiere de suministros, en el caso de las escuelas requieren renovar su matrícula con estudiantes de nuevo ingreso.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en la educación superior tecnológica en la región Mixteca específicamente en el proceso de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, anterior a la pandemia se venía realizando de manera personalidad con la finalidad de proporcionar la evidencia física de los programas de estudio que oferta la institución. Derivado de esta problemática se innovo con la mezcla de diversos medios digitales sincrónicos y diacrónicos, para informar, persuadir y convencer al segmento de estudiantes en formar parte de la matrícula.

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El proceso de admisión es una actividad estratégica que el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco realiza desde su creación aproximadamente treinta años con la finalidad de informar a los estudiantes de la Región Mixteca sobre carreras, el perfil de ingreso, el perfil de egreso y campo de acción de cada una de las carreras ofertadas, fortaleciendo el poder de decisión de elección de carrera; incorporando a estudiantes de la Región con el perfil que la matricula del Instituto desea, asegurando la preparación académica de los futuros profesionistas que han incidido en desarrollo social y económico de su entorno. Mencionar que esta actividad se recalendarizo por la propia dinámica de las instituciones educativas, los arreglos académicos, tecnológicos y administrativos que se tuvieron preparar seguir ofreciendo servicios. En el mismo orden de ideas, el éxito de los anteriores procesos de admisión ha tenido sus bases en el contacto directo que se mantuvo con las escuelas de nivel medio superior que son los proveedores de los estudiantes, con visitas de difusión, expo ferias organizadas en las propias instalaciones, recorridos por los espacios institucionales y la demostración de la aplicación práctica de los conocimientos de las carreras con productos académicos.

Sin embargo, la propagación de la pandemia por la COVID-19 impidió seguir desarrollando las actividades de difusión de la oferta educativa con normalidad, por lo que, el instituto diseño un programa de oferta educativa soportada por en el uso de herramientas digitales como son las redes sociales, aplicaciones móviles, plataformas con bases de datos, servicios de chat, construcción de comunidades virtuales. La solución a la problemática se dio por las siguientes etapas: la informativa con el uso de las redes sociales, información en el banner de la página web oficial, suministro de material audiovisual grupos virtuales con la colaboración de los

directores de las escuelas de nivel medio superior; en la segunda etapa mediante el uso de la telefonía fija y celular se asesoró a los jóvenes que mostraron mayor interés por los planes de estudio del instituto; en la etapa de afiliación se hizo el uso de plataformas amigables en la que los aspirantes registraron sus datos, subieron documentos digitales, formalizaron su admisión con la obtención de fichas, examen de diagnóstico, nivelación académica y matriculación oficial.

4.- OBJETIVO

Aprovechar la existencia de herramientas digitales, con la finalidad informar, persuadir y convencer a los estudiantes de nivel medio superior integrándose a la matricula del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, respetando las medidas de higiene y salud que los tiempos de pandemia exige.

5.- DESCRIPCIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TLAXIACO CASO DEL ESTUDIO

Figura 1: *Logotipo del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco.*

Fuente: (ITTLAXIACO, 2020)

5.1. Reseña.

Según testimonios Verbales en 1988, el Lic. Carlos Salinas de Gortari presidente de México, visita la región de la Mixteca en el distrito de Juxtlahuaca, en el cuál los estudiantes del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios (CBTis No.2) escuela de nivel superior mayor proveedor de estudiantes y un grupo de profesores se trasladan a ese lugar para ser partícipes del mitin, solicitando el apoyo para la creación del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco. En el momento que el presidente de la República hace uso de la palabra y pregunta ¿Qué quiere Tlaxiaco?, le responden “Tecnológico”, contestando a la petición el ejecutivo con palabras textuales, contesto “Si Tlaxiaco quiere Tecnológico, Tecnológico tendrá”.

Posteriormente se realiza la primera colocación de la primera piedra en el mes de agosto de 1989 para la primera etapa y su realización, el 22 de febrero de 1991 es inaugurado el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco por el presidente de la Republica Lic. Carlos Salinas de Gortari y como invitado de honor el Presidente de Costa Rica Lic. Héctor Calderón Fournier.

Es importante reconocer que los visionarios de que hubiera un tecnológico en esta región fueron: la ciudadanía, el CBTis No.2 y las autoridades municipales.

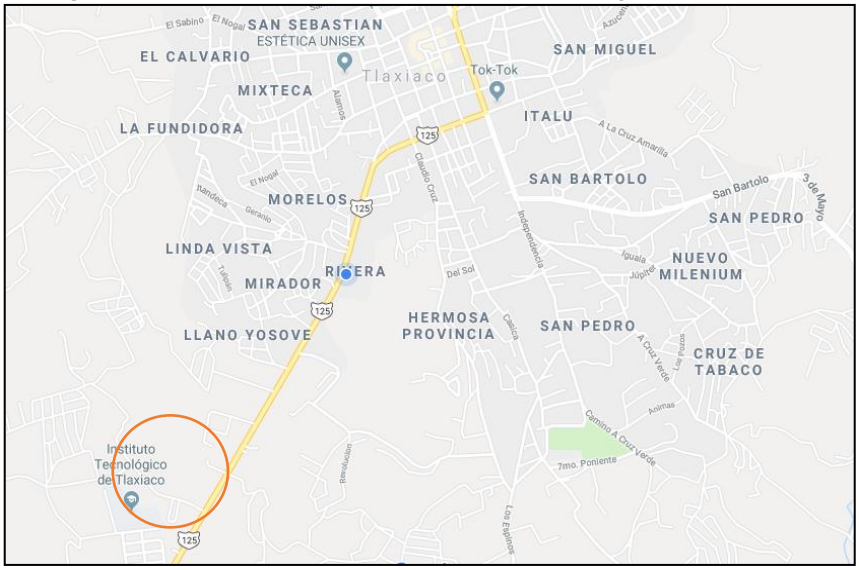
5.2. Carreras ofertadas.

Ingeniería en Sistemas Computacionales
Ingeniería Mecatrónica
Ingeniería Civil
Ingeniería Industrial
Ingeniería en Gestión Empresarial
Lic. En Administración

5.3. Localización:

El Instituto Tecnológico de Tlaxiaco está ubicado al sur de la Heroica Ciudad de Tlaxiaco Oaxaca, sobre el Boulevard tecnológico km 2.5 Llano Yosovee, C.P 69800, como se muestra en la figura Fuente: (ITTLAXIACO, 2020)

Figura 2: *Localización del CIIE Instituto Tecnológico de Tlaxiaco.*



Fuente: (MAPS, 2020)

6.- ENTORNOS DE APRENDIZAJE ON LINE.

Un entorno virtual de aprendizaje es un espacio educativo alojado en la web, un conjunto de herramientas informáticas que posibilitan la interacción didáctica de manera que el alumno pueda llevar a cabo las labores propias de la docencia como son conversar, leer documentos, realizar ejercicios, formular preguntas al docente, trabajar en equipo… etc. Todo ello de forma simulada sin que medie una interacción física entre docentes y alumnos.

Cuando hablamos de Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) o en ingles Virtual learning environment (VLE), también conocido por las siglas LMS (Learning Management System), a todos se nos viene a la cabeza Moodle, el más conocido y extendido EVA del mercado. El más extendido entre otras cosas porque se trata de un programa de código abierto, es decir de licencias gratuita. Nacido a la vera de las universidades, cuna del software libre. (AULA, 2020)

En 1995, la web permitió el desarrollo de los primeros sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), tales como WebCT (que más tarde se convirtió en Blackboard). Los LMS proporcionan un entorno para la enseñanza online, donde los contenidos se pueden cargar y organizar, y también proporcionan “espacios” para los objetivos de aprendizaje, las actividades, cuestionarios, y foros de discusión. Los primeros cursos totalmente online (de educación formal) comenzaron a aparecer en 1995, algunos utilizaron los LMS y otros sólo textos en formato PDF o diapositivas. Los materiales contenían principalmente texto y gráficos. Los LMS se convirtieron en el principal medio para impartir aprendizaje online hasta que aparecieron los sistemas de captura de conferencias alrededor de 2008.

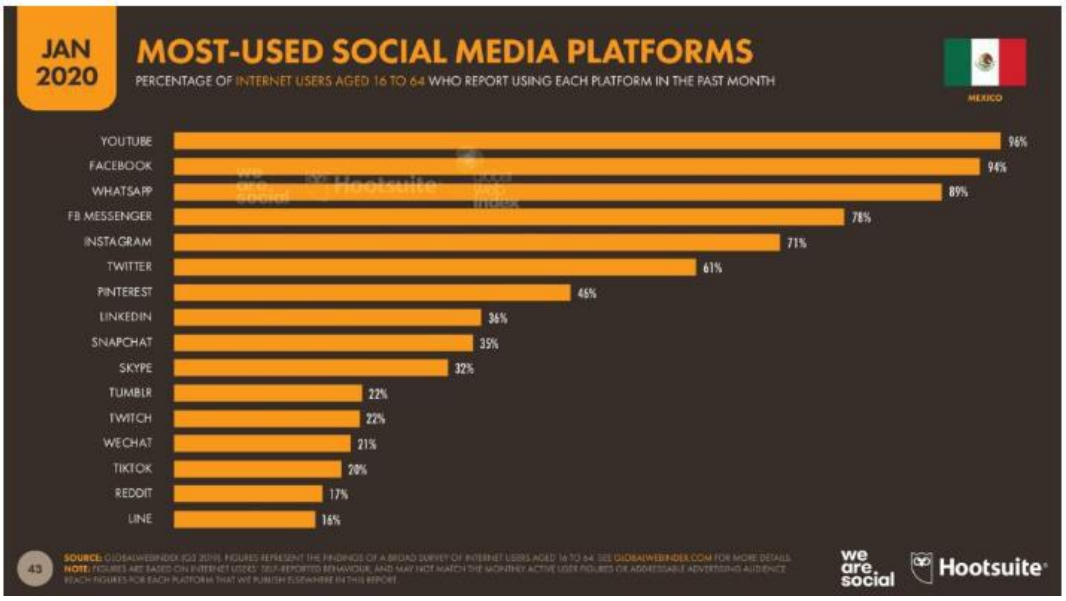
En 2008, George Siemens, Stephen Downes y Dave Cormier en Canadá utilizaron la tecnología web para crear el primer Curso “conectivista” MOOC (Massive Open Online Course), una comunidad de práctica que vinculaba las presentaciones del *webinar* y/o un blog con la participación de expertos o los blog o tweet de los participantes, que convocó a poco más de 2.000 matriculaciones. Los cursos estaban abiertos a cualquier interesado y no tenía ninguna evaluación formal. En 2012, dos profesores de la University of Stanford ofrecieron un MOOC sobre inteligencia artificial basado en la captura de conferencias que atrajo a más de 100.000 estudiantes, y desde entonces los MOOC se han expandido rápidamente en todo el mundo. (PRESSBOOKS, 2020)

Sin embargo, antes del confinamiento el uso de las tecnologías de la comunicación y difusión tenían una participación considerable en las actividades clave de los sistemas educativos en aquellas instituciones que su segmento de clientes, por sus propias características si requieren educación a distancia porque es prácticamente imposible de acceder a sistemas educativos escolarizados, por la falta de tiempo, la ubicación geográfica y los costos, pero el distanciamiento social repentino obligo a los diversos sectores de la sociedad a implementar estrategias en primer lugar seguir ofreciendo productos y servicios a sus clientes , en segundo término sobrevivir al cierre total del sistema, volteando a ver las aplicaciones tecnológicas on line existentes en el mercado, para cubrir la brecha dejada por la ausencia de interacción social. En el caso específico de las instituciones educativas por la cantidad de población adoptaron de manera rápida aplicaciones especializadas en video conferencias, plataformas de enseñanza-aprendizaje, aplicaciones en móviles de mensajería instantánea, redes sociales de información, sistemas evaluación de contenidos, pasando de una infraestructura física a una infraestructura virtual que ofrece los mismos servicios que venían prestando las instituciones educativas.

7.- LAS PLATAFORMAS SOCIALES MÁS USADAS EN MÉXICO 2020

Desde hace un par de años he realizado el resumen de este informe, y el líder supremo como plataforma social media en México son:
YouTube dominando el 96% de los usuarios.
Facebook con 94%
WhatsApp 89%
FB Messenger 78%
Instagram 71%
Twitter 61%
Pinterest 46%
LinkedIn 36%
Snapchat 35%
Skype 32%
Tumblr 22%
Twitch 22%
WeChat 21%
TikTok 20%
Reddit 17%
Line 16%.

Figura 3: *Uso de las plataformas sociales.*



Fuente: (YIMINSHUM.COM, 2020)

8.- USABILIDAD DE *LOS MEDIOS SOCIALES*

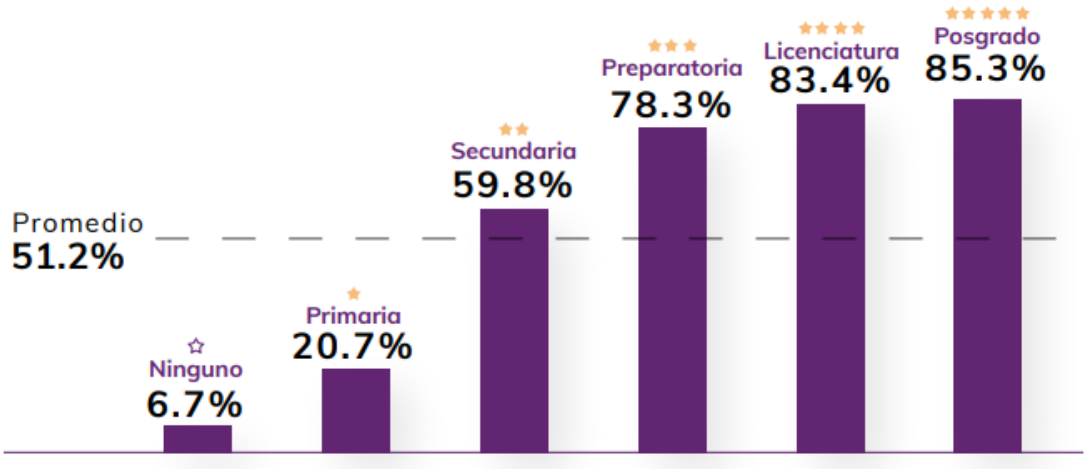
Los medios sociales mejor conocidos como redes sociales son solo una parte de las herramientas informáticas su objetivo principal es la de facilitar la interacción entre las personas por la integración a distancia y en tiempo real creando comunidades virtuales, su desarrollo meceré un sesión en la tecnología educativa. El portafolio tecnológico de las principales tecnologías por mencionar las principales son: el Facebook, el whatsapp, blogs, zoom, skype, los emails con sus complementos de interacción, videos en you tube, dispositivos móviles, tabletas, los wikis, twitter, entre muchas otras de naturaleza análoga.

Todas las tecnologías anteriores se soportan en internet su función es la creación y el intercambio de contenidos de los usuarios entre los que está el educativo, los principales usuarios son los jóvenes principalmente los denominados millenials, en estos momento las redes sociales se han integrado a la educación formal. En el caso específico de estudio su probo la importancia que tienen las herramientas digitales en la creación y distribución de contenidos para el proceso de admisión de estudiantes de nuevo ingreso.

8.1. Probabilidad de uso de redes sociales por nivel educativo.

La población que tiene posgrado tiene la probabilidad más alta de usar redes sociales (85.3%), 34.1 puntos porcentuales arriba del promedio nacional. La brecha más grande entre probabilidades se observa entre quienes tienen primaria y secundaria, pasar de primaria al siguiente nivel educativo incrementa la probabilidad de usar redes sociales poco más de 39 puntos porcentuales. Por el nivel educativo al que se está enfocando la estrategia de difusión de oferta educativa, mediante la comunicación de contenidos con herramientas digitales es pertinente por la familiaridad que tiene el segmento de mercado.

Figura 4: *Uso de las redes sociales por nivel educativo.*

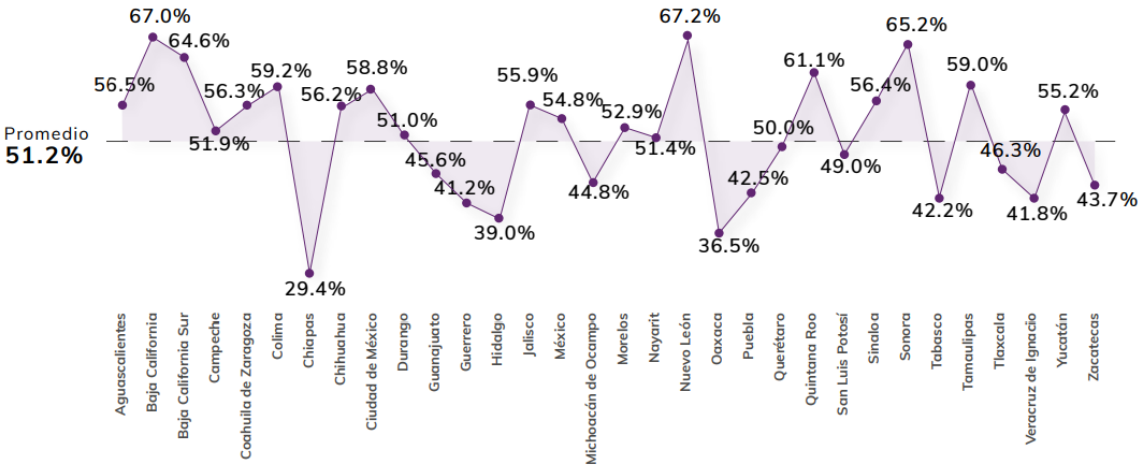


Fuente: (ift.org.mx, 2019)

8.2. Uso de redes sociales por Entidad Federativa.

La probabilidad de uso de las redes más alta del país está la población de Nuevo León es de 67.2%, seguida de la probabilidad de la población que vive en Baja California (67.0%) y Sonora (65.2%). En contraste, las entidades federativas cuya población tiene menor probabilidad de usar redes sociales son Hidalgo (39.0%), Oaxaca (36.5%) y Chiapas (29.4%). (TELECOMUNICACIONES, 2019). El estado de Oaxaca por sus condiciones orográficas, el rezago en diversos sectores básicos de desarrollo en el caso específico de la conectividad solo por encima del estado de Chiapas que ocupa el último lugar en el usos de la redes sociales en su población si a esto le sumamos que el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco su zona de influencia es la población de zona rural de comunidades alejadas sin acceso a internet, sin embargo toda la estrategia de difusión de oferta educativa se realizó en herramientas digitales .

Figura 5: *Uso de redes por Entidad Federativa.*

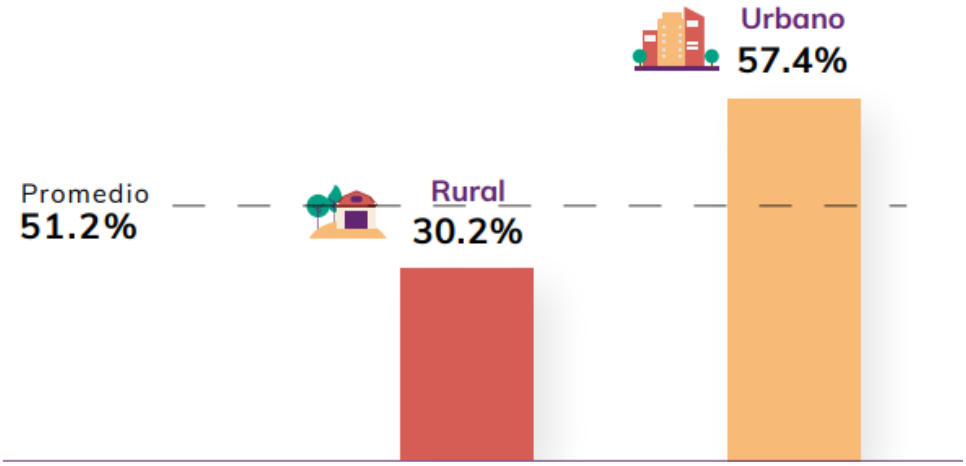


Fuente: *(TELECOMUNICACIONES, 2019)*.

8.3. Probabilidad de uso de las redes sociales entre población urbana y rural.

El uso de las redes sociales es desigual en la población urbana y la población rural, mientras que la población urbana el 57.40% usa la redes en la crear y compartir contenidos, en la población rural solo el 30.20% las usa, para el caso específico de dar utilidad con fines educativos se tendrá mayor impacto en la zona urbana, el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco su población de influencia es meramente rural, estando en desventaja con las instituciones que ofrecen educación superior tecnológica en zonas urbanas, en las actividades de difusión de los programas de estudio ofertados.

Figura 6: *Uso de redes entre poblacion urbana y rural.*



Fuente: (ift.org.mx, 2019)

9.- UN CAMBIO DE PARADIGMA.

El proceso de transición de la educación escolarizada a educación en línea o a distancia, como se mencionó anteriormente esta modalidad de educación no es nueva, si bien no todas las tecnologías son la panacea de la educación moderna, difícilmente se podrá reemplazar la interacción personalizada entre docentes y estudiantes, la humanidad tenía que pasar por una situación de confinamiento, de distanciamiento de social y de cierre de los centros educativos, los cuales se vieron forzados a un aprendizaje rápido de adopción de tecnologías para la educación on line rompiendo con el paradigma que la educación a distancia solo es para un segmento con alta interacción con las herramientas digitales.

10.- RETOS INSTITUCIONALES

Las instituciones de educación superior se ven envueltos en problemas comunes de tratar de salvaguardar la salud de los estudiantes, docentes, personal administrativo, directivo, y continuar con las actividades de enseñanza, sumándole la carencia de recursos económicos, falta de infraestructura tecnológica, las dificultades del proceso de reclutamiento de los estudiantes ante la reducción de la actividad económica específicamente de México esto se traduce en reducción de ingresos fiscales por parte de gobierno, que indudablemente representa un recorte presupuestal, reducción del ingreso familiar destinado a la educación, reducción presupuestal de las instituciones de nivel superior que necesitan recursos adicionales para su rescate económico y el reacondicionamiento de su estructura exigida por la modalidad educativa.

Sin embargo, este cambio repentino ofrece oportunidades de crecimiento con el uso adecuado de una mezcla de tecnologías soportadas en la red, accediendo a otros territorios y segmentos de mercado que no estaban atendidos con las estrategias anteriores. Como toda empresa u organización visto como un sistema complejo su vitalidad depende de los insumos que obtenga del exterior que alimenta sus procesos internos de trasformación, en el caso específico del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, se han seleccionado una mezcla de herramientas digitales para poder reclutar los estudiantes de nuevo ingreso y que hasta el momento ha sido eficaz a pesar de las condiciones actuales.

11.- REALIDAD ACTUAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Según las estimaciones de la UNESCO, más de 1.500 millones de estudiantes de 165 países no pueden asistir a los centros de enseñanza debido a la COVID-19. La pandemia ha obligado a la comunidad académica internacional a explorar nuevas formas de enseñar y aprender, incluida la educación a distancia y en línea. Esta situación ha resultado difícil tanto para los estudiantes como para los docentes, que tienen que enfrentarse a los problemas emocionales, físicos y económicos provocados por la enfermedad al tiempo que cumplen la parte que les corresponde para contribuir a frenar la propagación del virus. El futuro es incierto para todos, y en particular para los millones de estudiantes que tenían que graduarse este año, los cuales se van a enfrentar a un mundo con la economía paralizada por la pandemia.

En la serie de artículos sobre la COVID-19 y la educación superior, la iniciativa Impacto Académico de las Naciones Unidas (UNAI, por sus siglas en inglés) habla con estudiantes, profesores e investigadores de diferentes partes del mundo para averiguar qué efectos ha tenido en sus vidas la COVID-19 y cómo están haciendo frente a los cambios. La serie también hace hincapié en las lecciones aprendidas y en los resultados positivos que puede tener el confinamiento mundial para la educación superior. (ONU, 2020)

12.- METODOLOGÍA.

Para realizar esta investigación y resaltar la importancia que tienen las herramientas digitales en el proceso de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, con base en la revisión de la bibliografía del uso actual de las herramientas digitales se eligieron las más idóneas a la zona de influencia del instituto, se diseñó un programa denominado difusión de la oferta educativa, se le asigno recursos económicos extraordinarios para cubrir los servicios de difusión de la información de los programas de estudio ofertados, se integró una mezcla de herramientas, posteriormente se diseñaron los contenidos (videos, notas, reseñas, reportajes, contenidos en banner), en seguida se dio inicio con la operación del programa de difusión de la oferta educativa en las herramientas contratadas, como parte de la operación del programa los posibles aspirantes al Instituto requieren retroalimentación en las etapas del proceso se ejecutaron las herramientas de mensajería instantánea, cuando el aspirante inicia la formalización del proceso de reclutamiento el registro de datos se realiza en plataformas diseñadas con formularios electrónicos, en el procesos de admisión se diseñaron instrumentos alojados con la finalidad de evaluar los conocimientos académicos previos de los aspirantes y finalmente se les aplico un cuestionario de 9 preguntas de opción múltiple para evaluar el desempeño de las herramientas digitales en todo el proceso de admisión de la institución con resultados importantes, sin esta estrategia de difusión basada en herramientas digitales el instituto difícilmente puedo haber alcanzado la cantidad de aspirantes que se requerían en la renovación de su matrícula.

12.- RESULTADOS.

Para evaluar la efectividad de las herramientas digitales en la admisión de estudiantes de nuevo ingreso para el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, se consideró el cumplimiento de las actividades del programa de difusión ejecutado, el desempeño de herramientas digitales y lo más importante la evaluación de todo el proceso por parte de los estudiantes nuevo ingreso.

12.1. Programa de admisión.

Tabla 1: *Programa de admisión.*

No	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Elaborar presupuesto.	12 de febrero 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico.	
2	Integrar la mezcla de herramientas digitales para información y difusión de oferta educativa.	13 de febrero 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico.	Se tuvo suprimir los medios tradicionales por las herramientas digitales.
3	Solicitud de desarrollo de contenidos (videos, notas, reseñas, reportajes, contenidos en banner página web) para informar y persuadir al segmento de mercado.	13 de febrero 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico.	Se enviará solicitud para que el jefe del área actualice información
4	Se contratan los servicios de alojamiento de información en las herramientas digitales	20 de marzo de 2020	Departamento de comunicación y difusión	Se paga según el segmento, duración y minería de datos generado.
5	Se asigna personal y medio de mensajería instantánea para retroalimentación con aspirantes	del 20 de marzo al 20 agosto de 2020	Departamento de comunicación y difusión, desarrollo académico, servicios escolares.	Según el tipo de información requerida por el aspirante es la intervención.
6	Creación de comunidades por medio de grupos de whatsapp.	del 20 de marzo al 20 agosto de 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico.	
7	Desarrollar formularios para la formalización del proceso de reclutamiento de aspirantes	del 10 de abril al 19 de agosto de 2020	Departamento de centro de cómputo.	En esta atapa los aspirantes registran sus datos, documentos y carreras de interés.
8	Incentivar a los actuales estudiantes por compartir contenido y publicaciones.	Del 10 de abril al 19 de agosto de 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico	Se les asignan créditos a los estudiantes con los mejores resultados de difusión.
9	Habilitar plataformas para proceso de selección de aspirantes	Del 21 de julio y el 20 de agosto de 2020	Jefe del departamento de centro de computo	Con la finalidad de alojamiento de exámenes de distintas áreas de conocimiento según carrera elegida.
10	Informar de los resultados de examen de admisión a través de los grupos de aspirantes afiliados.	Del 21 de julio y el 20 de agosto de 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico	Posterior a este proceso se inscriben a los cursos de nivelación académica.

11	Se habilita cuestionario en línea para evaluar el desempeño de las herramientas digitales implementadas para la estrategia de difusión de oferta educativa.	23 de agosto de 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico	Conocer el impacto en el proceso de informar, persuadir y convencer a los aspirantes a estudiar una carrera en el instituto.
12	Realizar la evaluación del programa y determinar estadísticas e indicadores.	septiembre 2020	Lic. Omar Jiménez Márquez, jefe del departamento de desarrollo académico	Total de aspirantes, sexo, lugar de procedencia, herramientas digitales de preferencia, grado de satisfacción con el proceso de admisión.

Fuente: Elaboración propia.

12.2. Mezcla de herramientas digitales.

La eficiencia y eficacia de las actividades de comunicación y difusión depende de las herramientas digitales aplicadas, su objetivo y momento aplicación; el proceso de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco se ejecutó por etapas, para lograr reclutar la mayor cantidad y calidad de estudiantes de nuevo, dichas etapas se soportaron con los medios y contenidos más adecuados en el logro de los objetivos, transitando de la mejor manera a la siguiente etapa tal como se muestra en la siguiente tabla que representa la mezcla de herramientas digitales.

Tabla 2: *Mezcla de herramientas digitales por etapas.*

HERRAMIENTA DIGITAL	OBJETIVO	ETAPA
Pagina Facebook Banner de página web. Yuo tube. Radio local. Publicaciones en banner externos.	Informar de las características del instituto tecnológico de Tlaxiaco y las carreras que se ofertan, dirigidos a estudiantes de Nivel medio y padres familia de este segmento.	Informativa
Pagina Facebook Banner de página web. Yuo tube. Radio local. Publicaciones en banner externos.	Se especifica información real del campo de aplicación de cada una de las carreras con la finalidad de proporcionar incentivos de persuasión.	Persuasión
Pagina Facebook Banner de página web. Publicaciones en banner externos. Plataformas con formularios. Grupos de whatsapp Telefonía celular. Radio por internet	Los aspirantes registran información concerniente al proceso de elección de carrera e integración de sus expedientes	Formalizar proceso de reclutamiento (obtención de ficha)
Plataformas educativas on line. Grupos de whatsapp. Telefonía celular. Banner de página web. Correo electrónico	Mantener informados a los aspirantes del proceso de selección. Facilitar la evaluación y selección de aspirantes próximos a ingresar al Instituto Tecnológico de Tlaxiaco.	Selección de aspirantes.
Plataformas educativas on line. Grupos de whatsapp. Telefonía celular. Correo electrónico	Facilitar el proceso enseñanza aprendizaje con contenidos adecuados a la educación en línea y poder nivelar a los aspirantes próximos a estudiar una carrera profesional.	Nivelación Académica.
Plataformas educativas on line. Cuestionarios on line.	Evaluar todo el proceso de admisión desde la etapa informativa hasta la nivelación académica.	Evaluación del proceso de admisión.

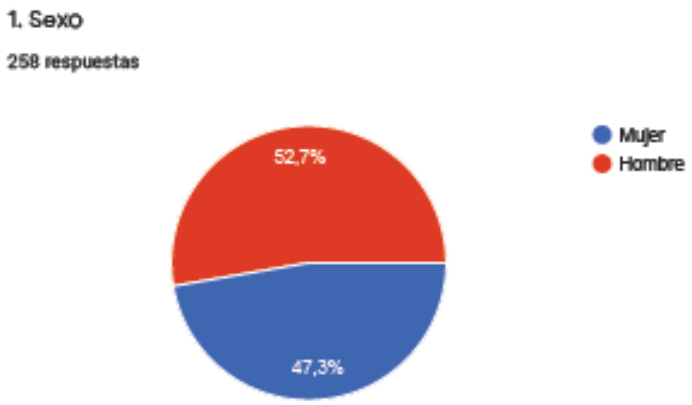
Fuente: Elaboración propia.

12.3. Evaluación de proceso de admisión soportado en herramientas digitales.

Con respecto a la evaluación del proceso de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco soportado en su totalidad por herramientas digitales, respetando el confinamiento y distanciamiento social, se logró garantizar un proceso de admisión con resultados similares a los procesos de admisión anteriores soportados principalmente por la sociabilización con los estudiantes de Nivel Medio Superior con visitas guiadas, recorridos por las instalaciones educativas, expo ferias, demostración física, entre otras actividades de contacto con los aspirantes. En consecuencia, en toda actividad que se requiere conocer el impacto, es necesario evaluarlo, esto permite en el caso específico del proceso de admisión del Instituto mejorar y tomar las decisiones respecto al proceso de enseñanza aprendizaje y proceso sucesivos de admisión. Con tal propósito se diseñó y alojo en un formulario en línea un cuestionario de 9 preguntas de opción múltiple como se presenta a continuación.

Del total de los aspirantes que fueron convencidos por la estrategia de difusión de oferta educativa de estudiar una carrera en el Instituto el 52.7% son hombres mientras que el 47.3% son mujeres, esto se debe que la mayoría de las carreras que oferta el instituto son del área físico matemático y de acuerdo a estudios anteriores las carreras que prefieren las mujeres son de las ciencias y humanidades, pero que con el trascurso de los años las mujeres han incrementados su preferencia por carreras de ingenierías.

Figura 7: *Sexo de los estudiantes nuevo ingreso admitidos por el Instituto.*

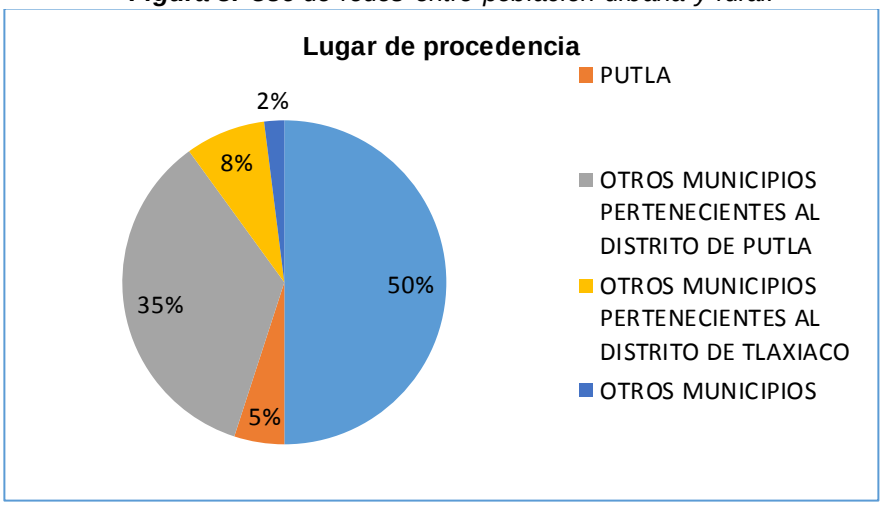


Fuente: Elaboración propia.

12.4. Lugar de procedencia de los estudiantes nuevo ingreso.

Conocer el lugar de procedencia de los estudiantes aspirantes a nuevo ingreso es importante, porque se conoce los territorios donde se deben centrar los esfuerzos de difusión, identificar la influencia de competencia y tomar decisiones de las estrategias de difusión por territorios, de acuerdo a los resultados obtenidos el 50% de los estudiantes de nuevo ingreso son de la Ciudad de Tlaxiaco, el 35 de los estudiantes de nuevo ingreso proceden de otros municipios del Distrito de Putla, el 8% procede de otros municipios del Distrito de Tlaxiaco, el 5% procede de la Ciudad de Putla y el 2% de los estudiantes de nuevo ingreso proceden de otros lugares del Estado de Oaxaca, por experiencia estos lugares son los de mayor influencia del Instituto, concediendo con la segmentación territorial de la estrategia de difusión de la oferta educativa basada herramientas digitales tuvo el impacto deseado.

Figura 8: *Uso de redes entre poblacion urbana y rural.*

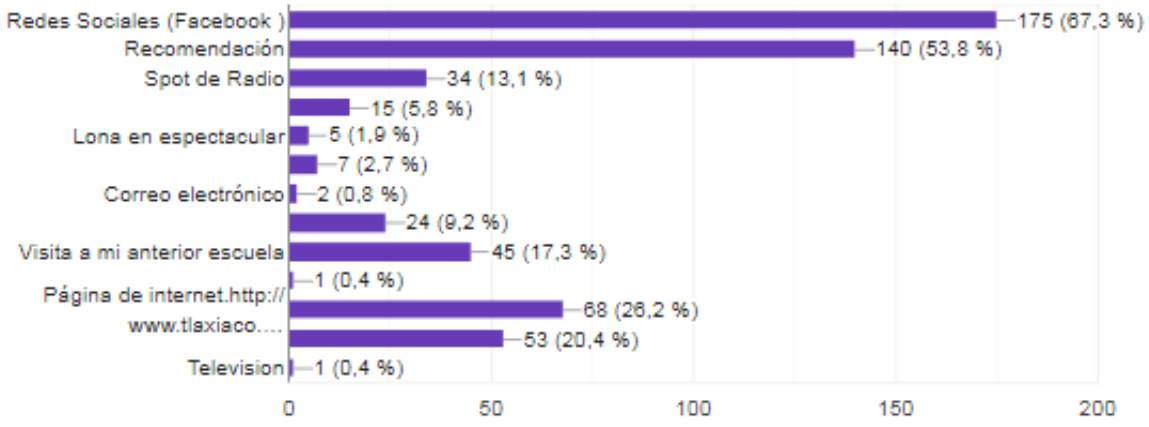


Fuente: Elaboración propia.

12.5. Herramientas digitales con la que los aspirantes conocen la oferta educativa

Esta pregunta es muy importante porque da la pauta al conocer cual medio digital que aspirante obtuvo mayor información sobre la oferta educativa, del total de estudiantes de nuevo ingresos que eligieron estudiar su carrera profesional en el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, el 67,3% prefirió a las redes sociales (Facebook) como el medio para recibir información de la oferta educativa, el 26.2% recibió información a través de publicaciones en el banner de la página web oficial, el grado de influencia de otros medios fue en menor medida, esto se debe a que los estudiantes de nivel medio superior utilizan las redes sociales como herramienta digital predilecta. Además se obtiene otro hallazgo interesante que el medio al que se destina mayor cantidad de recursos son los spot de radio local con poca influencia en los aspirantes al momento de informarse, aportando mayor evidencia para que en futuras estrategias de difusión se invierta más recursos en la generación de contenidos a divulgar en redes sociales.

Figura 9: *Herramienta digital para informacion de oferta educativa .*

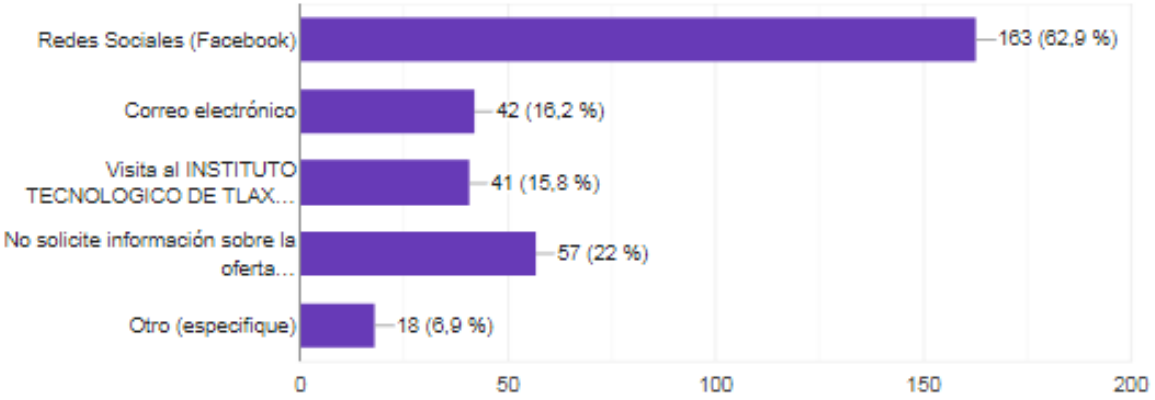


Fuente: Elaboración propia.

12.6. Herramienta digital por la que solicito información personalizada

Una estrategia de difusión de oferta educativa requiere de retroalimentación constante con los interesados con finalidad de resolver dudas y encaminarlos al objetivo deseado, al ser las redes sociales la herramienta digital preferida por los aspirantes buscan la información personalizada por este medio, en el caso de los estudiantes de nuevo ingreso del instituto buscaron la información personalizada a través de este medio con 62.9% en relación con otros medios de retroalimentación establecidos con el mismo propósito.

Figura 10: *Herramienta digital predilecta de estudiantes para informacion personalizada.*

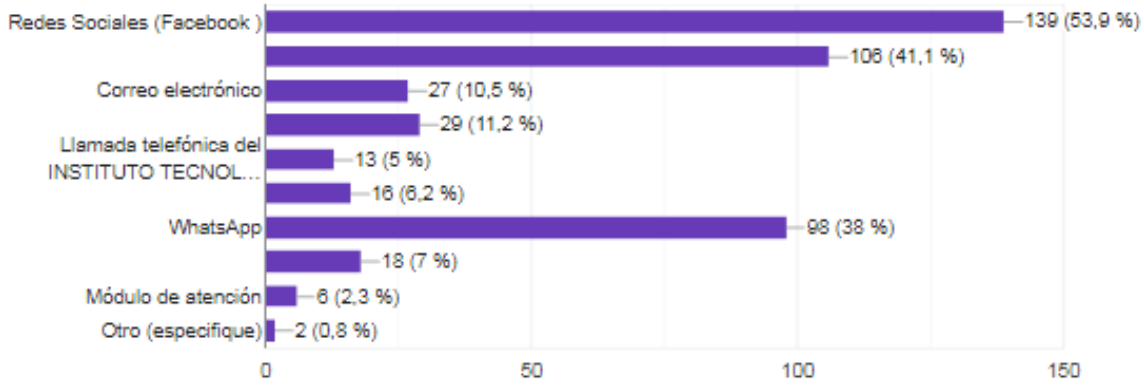


Fuente: elaboración propia.

12.7. Medio digital por el que recibio informacion de oferta educativa.

Al desarrollar una estrategia de difusion en herramientas digitales para que tenga operatividad se tiene hacer una mezcla de medios digitales que permiten el reforzamiento de la estrategia. en caso de la estrategia de difusion de oferta educativa del instituto tecnologico de tlaxiaco nuevamente las redes sociales es el medio preferido por los estudiantes para recibir informacion con 53.9% seguida de la mensajeria por whatsapp con 38%, complementados en menor medida por otros medios digitales de interaccion.

Figura 11: *Herramienta digital para informacion de oferta educativa.*



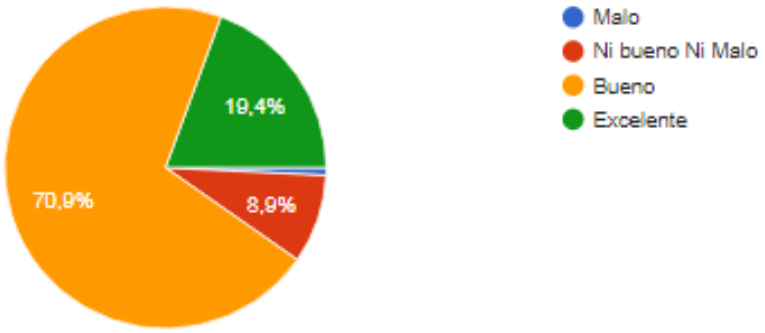
Fuente: Elaboración propia.

12.8. Satisfaccion de los estudiantes de nuevo ingreso con el proceso de admision.

Evaluar todo proceso educativo con los estudiantes es la manera mas objetiva de valorar la efectividad de su aplicación, se dificulta aun mas la evaluacion en aquellos procesos donde el contacto fisico entre personas es minimo o nulo, cuando se diseña un proceso soportado en herramientas digitales, para dar atención a estudiantes que en condiciones normales la atencion es totalmente personalizada. Despues de terminar con el proceso de admision soportado en herramientas digitales del Instituto Tecnologico de Tlaxiaco, el 70.9% de los estudiantes de nuevo ingreso condisdero que la atencion que se les dio durante el proceso fue buena, el 19.4% considero que la atencion fue excelente, el 8.9% de los estudiantes considero

que fuen ni bueno ni malo, con estos resultados, la cantidad de estudiantes captados y el respetendo el distanciamiento social obligatorio provocado por la pandemia la difusion del programa de oferta educativa fue exitoso.

Figura 12: *Grado de satisfaccion con el proceso de admision.*



Fuente: Elaboración propia.

12.9. Deficiencias y obstáculos identificados en el proceso de admisión en línea.

Sin embargo, como todo proceso on line requiere afinarse las veces que sean necesarias con la finalidad de mejorarlo constantemente, la mayoría de las deficiencias y los obstáculos se dieron por falta de infraestructura de las telecomunicaciones adecuadas, las condiciones imperantes en la Región Mixteca, aunado a que muchos de los aspirantes al acceso a internet es limitado, con relación a lo anterior se pudo identificar lo siguiente:

1.- Dificultados de acceso a la información, dificultad en la captura de datos de afiliación a la institución y formalización del proceso de admisión, por el mal funcionamiento de las herramientas digitales.

2.- Interrupciones contantes en la conectividad por deficiencia de infraestructura digital y las condiciones medioambientales alentando la trasmisión de datos audiovisuales especialmente en tiempo real.

3.- Averías en los servidores de alojamiento de información.

4.- Costo elevado de las tarifas de acceso a internet por falta de empresas que oferten servicios de conectividad a precios accesibles.

5.- Exceso de información de los programas de estudio de otras instituciones de educación superior que saturan las redes sociales de los aspirantes.

6.- Desmotivación progresiva y constante que propician el abandono del proceso de admisión de los aspirantes.

7.- Falta de recursos económicos de los aspirantes por su condición y por la falta de ingresos temporales provocados por el confinamiento.

8.- En muchos estudiantes y docentes no están familiarizados con el uso de las herramientas digitales, provocando ansiedad y estrés.

CONCLUSIONES

El tomar la decisión de implementar un proceso bajo una nueva modalidad que se venía desarrollando directamente con el interesado mediante la interacción personalizada conlleva sus riesgos de no cumplir con el objetivo planeado. Hoy en día ente la situación que envuelve a los distintos actores de la sociedad se requiere que las organizaciones se transformen de manera rápida, reinventado sus procesos hacia el interior y al exterior. En el caso específico del proceso de admisión del Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, este proceso se planeó, organizo, ejecuto y evaluó de manera emergente y urgente por las medidas obligatorias

provocadas por el COVID-19. Al realizar una revisión documental de la participación de las herramientas digitales en los procesos educativos, han evolucionado tomando más relevancia conforme se perfeccionan. Se puedo identificar que las redes sociales son las que representan mayor poder de penetración entre los jóvenes que pertenecen al segmento que busca opciones para ocupar un lugar en una escuela de nivel superior. Se puedo identificar que las herramientas digitales son diversas, tiene propósitos específicos, diferentes grados de usabilidad, condiciones de uso y compatibilidad propias, entre las que se tienen elegir.

El proceso de admisión tiene su grado de complejidad tanto para el aspirante como para las instituciones de educación superior, porque hay varios actores que participan en la elección de una carrera, por un lado el aspirante necesita información de las carreras como, requisitos, costos, contenido reticular, duración, competencias a desarrollar, campo de acción profesional; ante esta situación se integró un portafolio de herramientas digitales hacia conformar la mezcla de herramientas digitales para crear y divulgar contenidos en las etapas de información, persuasión, formalización del proceso de reclutamiento, selección de los aspirantes, nivelación académica y evaluación del proceso de admisión. Cada una de las etapas del proceso de admisión implementado para tal propósito se alimentó con información específica con la finalidad que los aspirantes se conviertan en estudiantes de nuevo ingreso del instituto.

Sin embargo, a pesar que la evaluación del proceso de admisión es positiva por parte de los estudiantes, aún queda por integrar y mejorar el uso de las herramientas digitales para reducir la brecha dejada por la atención personalizada a las escuelas de nivel medio superior, los estudiantes aspirantes y los padres de familia; porque la evidencia física del proceso educativo es trascendental mostrando motivos necesarios en el reforzamiento de la decisión de elegir estudiar una carrera.

Estamos lejos de considerar a las herramientas digitales de la comunicación como elemento único del proceso enseñanza-aprendizaje, pues esta investigación confirmo que no es fácil la integración de los actores al entorno virtual institucional, al menos en la zona de cobertura del Instituto falta infraestructura tecnológica de acceso a internet y su democratización entre la población estudiantil. Concluimos que a lo largo de la historia de la humanidad los cambios repentinos siempre ofrecen oportunidades que se deben tomar como retos institucionales pasando de un estadio a otro y la tecnología ha sido el catalizador adaptación. Estamos satisfechos docentes, directivos y estudiantes por el desempeño global del proceso de admisión de la institución y los resultados obtenidos.

Bibliografía

1. AULA. (2020). *AULA 1*. Recuperado el 13 de SEPTIEMBRE de 2020, de https://www.aula1.com/entorno-virtual-aprendizaje-eva/

2. COMIE. (25 de JUNIO de 2020). *COMIE*. Recuperado el 13 de SEPTIEMBRE de 2020, de http://www.comie.org.mx/v5/sitio/2020/06/25/la-educacion-superior-en-mexico-en-la-voragine-del-covid-19/

3. ift.org.mx. (13 de SEPTIEMBRE de 2019). *http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf*. Recuperado el 10 de OCTUBRE de 2020, de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf

4. Kawulich, B. B. (01 de enero de 2005). *www.qualitative-research.net*. Recuperado el 08 de abril de 2019, de www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/466/999

5. ONU. (2020). *NACIONES UNIDAD*. Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2020, de https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/covid-19-y-educaci%C3%B3n-superior-educaci%C3%B3n-y-ciencia-como-vacuna-contra-la-pandemia

6. PRESSBOOKS. (28 de JUNIO de 2020). *cead.pressbooks.com*. Recuperado el 2020 de NOVIEMBRE de 13, de https://cead.pressbooks.com/chapter/6-2-una-breve-historia-de-la-tecnologia-educativa/

7. TELECOMUNICACIONES, I. F. (13 de SEPTIEMBRE de 2019). *INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES*. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2020, de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetenmexico.pdf

8. YIMINSHUM.COM. (14 de MARZO de 2020). *YIMINSHUM.COM*. Recuperado el 12 de OCTUBRE de 2020, de https://yiminshum.com/social-media-mexico-2020/#:~:text=Desde%20hace%20un%20par%20de,32%25%2C%20Tumblr%2022%25%2C.

PLATAFORMA TRELLO COMO INNOVACION DUCATIVA. EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD SANTANDER. CAMPUS YUCATÁN. SEDE BECAL.

Giovani Pablos Solís. giovani.pablos.solis@gmail.com
Franco Misael Couoh Huchín. Doctorante en ciencias de la Educación. Franco_ch7@hotmail.com
Director de Educación Primaria.
Nayeli Guadalupe Sánchez Delgado. Maestra en Psicología Educativa. Sande_n25@hotmail.com
Docente de Educación Primaria.
Ana Lourdes Haydar Cosgalla. Doctorante en ciencias de la Educación.
any_lourdes@hotmail.com Director de Educación Primaria.
Enrico Paul Uc Acosta. Doctorante en Ciencias de la Educación. Simply24@hotmail.com
Director Usaer No. 13. Campeche.

RESUMEN

La innovación educativa y TIC estaban compuesto de cuatro grandes dimensiones: sintáctica (elementos simbólicos que moviliza para la construcción de los mensajes), semántica (referida a los contenidos y su forma de estructuración), pragmática (como se utilizan sobre ellos estrategias y metodologías específicas en función de querer alcanzar objetivos específicos o de las características de sus receptores) y organizativa (la concreción que de un medio se realiza en función de los contextos, o como ellos los condicionan y estructuran de forma específica

La presente comunicación tiene como objetivo presentar los resultados de la asignatura: “Uso de las tecnologías de la información y las comunicación en la tarea educativa en el Doctorado en Educación de la Universidad Santander Campus Yucatán, Sede Becal, Estado de Campeche en el ciclo 2020/2021 .La población se compone de 18 doctorantes. El estudio es de corte descriptivo. Se utiliza la Plataforma Trello para integrar recursos digitales y telemáticos para la formación, innovación, investigación y consolidación de conocimientos a través de una metodología gestión de proyectos y participativa por parte del profesor y los alumnos.

Los resultados se establecieron en la adquisición de la competencia digital que se hizo a partir de la experimentación propia y autodidactas. Se conformaron cuatro grupos de trabajo, los que cuales desarrollaron los proyectos pedagógicos de aula mediado por las TIC: 1. Pinterest y Cuaderno del Maestro, 2. Moodle Cloud y Kahoot, 3. Classroom y Rubistar y 4. Scratch. Finalmente, se constata la utilización de más de 20 herramientas TIC en el proceso de materialización de los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVES: Innovación Educativa, Enseñanza-Aprendizaje, Modelos de Aprendizaje, Proyectos Pedagógicos de Aula y Plataforma Trello.

ABSTRACT

Educational innovation and ICT was made up of four large dimensions: syntactic (symbolic elements that it mobilizes for the construction of messages), semantics (referring to the content and its form of structuring), pragmatic (how specific strategies and methodologies are used on them depending on wanting to achieve specific objectives or the characteristics of its recipients) and organizational (the concretion that a medium is carried out according to the contexts, or how they condition and structure them in a specific way.

The present communication aims to present the results of the subject: "Use of information and communication technologies in the educational task in the Doctorate in Education of the University Santander Campus Yucatán, Becal Headquarters, State of Campeche the 2020/2021 cycle. The population consists of 18 PhD students. The study is

descriptive. The Trello Platform is used to integrate digital and telematic resources for training, innovation, research and consolidation of knowledge through a participatory and project management methodology by the teacher and students.

The results establish that the acquisition of digital competence is made up from own and self-taught experimentation. Four work groups were formed, which developed Classroom pedagogical projects mediated by ICT: 1. Pinterest and Teacher's Notebook, 2. Moodle Cloud and Kahoot, 3. Classroom and Rubistar and 4. Scratch. Finally, the use of more than 20 ICT tools in the process of materializing the proposed objectives is observered.

KEYWORDS: Educational Innovation, Teach-and-Learn, Learning, Models, Classroom Pedagogical Projects and Trello Platform.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de innovación respecto a la utilización de las TIC en la docencia suelen partir, la mayoría de las veces, de las disponibilidades y soluciones tecnológicas existentes. Sin embargo, una equilibrada visión del fenómeno debería llevarnos a la integración de las innovaciones tecnológicas en el contexto de la tradición de nuestras instituciones. No podemos olvidar la idiosincrasia de cada una de las instituciones al integrar las TIC en los procesos de la enseñanza superior, tampoco que la dinámica de la sociedad puede dejarnos al margen.

Se hace imprescindible partir de un análisis del contexto donde la innovación se ha de integrar, ya sea desde el punto de vista geográfico (la distribución de la población, la ruptura del territorio en islas como es nuestro caso, las condiciones socio-laborales en las que nuestros posibles alumnos se desenvuelven,...) pedagógico (nuevos roles de profesor y alumno, mayor abanico de medios de aprendizaje, cambios en las estrategias didácticas,…), tecnológico (disponibilidad tecnológica de la institución y de los usuarios, etc.) o institucional

En la educación, se avanza y se focaliza en medir los resultados de aprendizaje, y también la investigación centrada en el aprendizaje se ha visto incrementada en los últimos años. El rápido desarrollo y ubicuidad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) también ha contribuido a esos cambios. En este contexto de los medios tecnológicos, hemos ido acomodando gran parte de nuestras actividades habituales a ese entorno virtual, disponiendo de un elenco de aplicaciones y herramientas virtuales que nos facilitan nuestro día a día en múltiples aspectos: organización personal, mantener el contacto otras personas, realización de tareas,... y, especialmente también, en el aprendizaje.

El presente trabajo muestra las posibilidades de los *entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje**, (***EVEA) para un aprendizaje integrador, nos centramos en las estrategias didácticas que puede construir y adaptar el profesorado universitario orientándose hacia la integración de los aprendizajes formal, no formal e informal; y por tanto, apoyado por plataformas de enseñanza-aprendizaje (LMS).Se utiliza la plataforma **Trello,** constituido por conexiones y herramientas Web 2.0.

La metodología empleada a nivel general del trabajo es LA SISTEMATIZACION mediante el **método de proyectos**, de una asignatura del Doctorado en Educación en la Universidad Santander Campus Yucatán “Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la tarea educativa.

DESARROLLO

1. INNOVACIÓN EDUCATIVA

La innovación puede ser interpretada de diversas maneras. Desde una perspectiva funcional puede entenderse como la incorporación de una idea, práctica o artefacto novedoso dentro de un conjunto, con la convicción de que el todo cambiará a partir de las partes que lo constituyen. Desde esta perspectiva el cambio se genera en determinadas esferas y luego es diseminado al resto del sistema.

Por nuestra parte, y considerando la definición anterior como excesivamente reduccionista, entendemos por innovación la introducción de cambios que producen mejora, cambios que responden a un proceso planeando, deliberado, sistematizado e intencional Salinas, (2004). Como proceso que es, supone la conjunción de hechos, personas, situaciones e instituciones, actuando en un período de tiempo en el que se dan una serie de acciones para lograr el objetivo propuesto Havelock y Zlotolow, (1995). Este proceso se caracteriza por la complejidad derivada del hecho de introducir cambios sustanciales en los sistemas educativos ya que implican nuevas formas de comportamiento y una consideración diferente de los alumnos.

Para Fullan y Stiegelbauer (1991) los procesos de innovación relacionados con las mejoras en los procesos de enseñanza aprendizaje implican cambios relacionados con: La incorporación de nuevos materiales, nuevos comportamientos y prácticas de enseñanza y nuevas creencias y concepciones. Para estos autores, el uso de nuevos materiales, la introducción de nuevas tecnologías o nuevos planteamientos curriculares solo es la punta del iceberg: las dificultades están relacionadas con el desarrollo por parte de los profesores de nuevas destrezas, comportamientos y prácticas asociadas con el cambio y la adquisición de nuevas creencias y concepciones relacionadas con el mismo.

Así, la innovación, si bien está próxima a la práctica, está relacionada con todo el proceso, con perspectivas de globalidad, implicando cambios en el currículo, en las formas de ver y pensar las disciplinas, en las estrategias desplegadas, en la forma de organizar y vincular cada disciplina con otra, etc. La aplicación de las TIC a acciones de formación bajo la concepción de enseñanza flexible, abren diversos frentes de cambio y renovación a considerar:

- Cambios en las concepciones (cómo funciona en aula, definición de los procesos didácticos, identidad del docente, etc.).
- Cambios en los recursos básicos: Contenidos (materiales, etc.…), infraestructuras (acceso a redes, etc.…), uso abierto de estos recursos (manipulables por el profesor, por el alumno;….)
- Cambios en las prácticas de los profesores y de los alumnos.

Para ello deben ponerse en juego una variedad de tecnologías de la comunicación que proporcionen la flexibilidad necesaria para cubrir necesidades individuales y sociales, lograr entornos de aprendizaje efectivos, y para lograr la interacción profesor-alumno.

La reflexión sobre todo ello debe hacerse, como es lógico, a través del análisis de los problemas relacionados con la disponibilidad tecnológica, del análisis de mercado de la oferta formativa y del estudio de costes, es decir, desde la viabilidad económica y tecnológica, pero sobre todo debe hacerse desde la óptica de la viabilidad didáctica, centrada en la calidad de los materiales y sistemas de enseñanza y en las posibilidades comunicativas que ofrecen dichos sistemas.

Todo proceso de innovación, y éstos no pueden ser menos, requieren un proceso de **sistematización**, formalización, seguimiento y evaluación. El cambio en las organizaciones es un proceso que ha sido descrito con frecuencia y, en consecuencia, las etapas o fases del mismo. Muchos autores se han ocupado del tema: Senge, (1998); Kezar (2001). De entre todos ellos, Curry (1992) habla de tres etapas fundamentales: 1) Movilización, por la que el sistema

es preparado para el cambio; 2) Implantación, en la cual el cambio es introducido; 3) Institucionalización, cuando el sistema se estabiliza en la nueva situación.

La innovación provoca cambios en los sujetos y en el contexto, y por ello, podemos reconocer dos ámbitos necesariamente interrelacionados para que se produzcan auténticas innovaciones Angulo, (1994): el subjetivo y el objetivo. El ámbito subjetivo supone el cambio de representaciones y teorías implícitas de los actores, desde las cuales interpretan y adaptan las innovaciones. El ámbito objetivo se refiere a las prácticas que son objeto de transformación: intencionalidades, contenidos de enseñanza, estrategias metodológicas, materiales curriculares, enfoques y prácticas de evaluación.

La incorporación de las TIC a los procesos de enseñanza superior requiere este tipo de transformaciones. Como se ha dicho ya, de nada sirve introducir nuevas tecnologías si no se producen otros cambios en el sistema de enseñanza.

Cualquier proceso de incorporación en este ámbito, debe ser analizado y estudiado como una innovación, ya que presenta cambios y transformaciones en todos los elementos del proceso didáctico.

Hoy no puede hablarse de educación a distancia en el siglo XXI sin hacer referencia a las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las posibilidades que ofrecen a través de la comunicación mediada por ordenador y los entornos virtuales de formación.

Aparecen nuevos ambientes de aprendizaje que no parece que vayan a sustituir a las aulas tradicionales, pero que vienen a complementarlas y a diversificar la oferta educativa. Los avances que en el terreno de las telecomunicaciones se están dando en nuestros días están abriendo nuevas perspectivas a los conceptos de espacio y tiempo que hasta ahora habíamos manejado tanto en la enseñanza presencial, como en la enseñanza a distancia. Y por ello se han de tener presentes estos nuevos enfoques de la enseñanza superior.

Entre las contribuciones que las TIC hacen al campo educativo, una de las principales es abrir un abanico de posibilidades de uso que pueden situarse tanto en el ámbito de la educación a distancia, como en el de modalidades de enseñanza presencial. Esto supone nuevos entornos, y requiere nuevos enfoques para entenderlos, diseñarlos e implementarlos. Mason y Kaye, ya en 1990 señalaban que la aplicación de la comunicación mediada por ordenador estaba haciendo cambiar la naturaleza y estructura de las instituciones coetáneas de educación a distancia de diferentes formas, e indicaban tres implicaciones de dicho uso:

- La desaparición de las distinciones conceptuales entre la educación a distancia y la educación presencial.
- El cambio de los roles tradicionales del profesorado, tutores adjuntos y staff administrativo y de apoyo.
- Proporcionar una oportunidad, que nunca existió antes, de crear una red de estudiantes, un ‘espacio’ para el pensamiento colectivo y acceso a los pares para la socialización y el intercambio ocasional.

Para diseñar y desarrollar entornos de formación basados en estas tecnologías habrá que tener presente esta circunstancia y plantear situaciones que se adapten a una diversidad de situaciones (por parte del alumno, de la institución, etc.).

Conocer las posibilidades que las características de las distintas aplicaciones y entornos que pueden ser utilizados va a ser crucial para sacar el máximo partido a estas tecnologías. Pero sus posibilidades descansan, tanto o más que en el grado de sofisticación y potencialidad técnica, en el modelo de aprendizaje en que se inspiran, en la manera de concebir la relación

profesor-alumnos, en la manera de entender la enseñanza. Deben ser estudiadas por tanto desde una óptica pedagógica

La experiencia nos muestra que la necesaria flexibilización de las estructuras docentes implica nuevas concepciones del proceso de enseñanza y aprendizaje en las que se acentúa la implicación activa del alumno en el proceso de aprendizaje; la atención a las destrezas emocionales e intelectuales a distintos niveles; la preparación de los jóvenes para asumir responsabilidades en un mundo en rápido y constante cambio, y la flexibilidad de los estudiantes para entrar en un mundo laboral que demandará formación a lo largo de toda la vida.

El énfasis se traslada de la enseñanza al aprendizaje y esto supone nuevos alumnos-usuarios que se caracterizan por una nueva relación con el saber, por nuevas prácticas de aprendizaje y adaptables a situaciones educativas en permanente cambio. De igual manera, el rol del docente también cambia: Deja de ser fuente de todo conocimiento y pasa a actuar de guía de alumnos para facilitarles el uso de recursos y herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevo conocimiento y destrezas, se convierte en gestor de recursos de aprendizaje y acentúa su papel de orientador.

Este cambio de función afecta a todos los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje: Aparecen nuevas coordenadas espacio-temporales donde se realiza el aprendizaje tal como hemos descrito Martínez, (1994), Cabero, (1996); Bates, (2000), aparecen nuevos alumnos-usuarios que requieren estos cambios, aparecen cambios en los objetivos, en los contenidos, en la organización, etc. Pero sobre todo, lleva consigo cambios en los profesionales de la enseñanza y entre éstos, el cambio del rol del profesor es uno de los más importantes, al no servir en esta nueva situación las estrategias desplegadas en las situaciones convencionales de enseñanza. En otras palabras, parece conveniente que los profesores sean capaces de Salinas, (1997):

- Guiar a los alumnos en el uso de las bases de información y conocimiento así como proporcionar acceso a los mismos para usar sus propios recursos.
- Potenciar que los alumnos se vuelvan activos en el proceso de aprendizaje auto dirigido, explotando las posibilidades comunicativas de las redes como sistemas de acceso a recursos de aprendizaje.
- Asesorar y gestionar el ambiente de aprendizaje en el que los alumnos están utilizando estos recursos. Tienen que ser capaces de guiar a los alumnos en el desarrollo de experiencias colaborativas, monitorizar el progreso del estudiante; proporcionar feedback de apoyo al trabajo del estudiante; y ofrecer oportunidades reales para la difusión de su trabajo.
- Acceso fluido al trabajo del estudiante en consistencia con la filosofía de las estrategias de aprendizaje empleadas y con el nuevo alumno-usuario de la formación descrito.

Llegar a este perfil profesional requiere un proceso de formación cuya planificación constituye un tema clave, junto con la misma existencia de formadores de formadores. Pero además debemos pensar en términos de formación continua, de desarrollo profesional. El profesor, tanto si se ocupa de los niveles básicos como si se trata del profesor universitario, no solo debe estar al día de los descubrimientos en su campo de estudio, debe atender al mismo tiempo a las posibles innovaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las posibilidades de las TIC.

2. MODELO DE APRENDIZAJE

Las universidades, como instituciones educativas, se enfrentan a dos retos principales en relación: cómo desarrollar las habilidades de pensamiento identificadas como necesarias en

una sociedad basada en el conocimiento en un plan de estudios de grado tradicional para aquellos que acceden desde el instituto; e igualmente importante, cómo proveer con continuas oportunidades para el aprendizaje a aquellos que ya se han graduado y están en el mundo laboral Bates, (2011). Por otro lado, si los procesos de enseñanza y aprendizaje que se deben desarrollar actualmente en la universidad deben orientarse al desarrollo de competencias diversas para el desarrollo autónomo del proyecto de vida, la introducción y mejora de metodologías virtuales supone una oportunidad Martínez, (2010).

Estos cambios sugieren, por tanto, un nuevo modelo de aprendizaje: el modelo de educación flexible. De acuerdo con Burge, Campbell y Gibson (2011),

"la definición más aceptada comúnmente de aprendizaje (o educación) flexible contempla la provisión de un acceso flexible a experiencias de aprendizaje en términos de al menos uno de los siguientes factores: tiempo, lugar, ritmo, estilo de aprendizaje, contenido, evaluación e itinerarios. Otras características incluyen la colaboración del estudiante con sus pares y/o profesores en el campo; la provisión de un amplio rango de recursos, la experiencia de aprendizaje relacionada con el contexto, gran énfasis en habilidades genéricas como el pensamiento, la metacognición, y la resolución de problemas, y el cambio de rol de profesor como fuente del conocimiento a facilitador y guía en el recorrido del aprendizaje del alumno".

Siguiendo a Salinas (2002), este modelo implicaría los siguientes aspectos:

- El aprendizaje presenta flexibilidad en cuanto al lugar, tiempo, métodos y ritmo de enseñanza y aprendizaje,
- Es un modelo centrado en el alumno en vez del profesor,
- Su objetivo es ayudar a los estudiantes a ser autónomos en su aprendizaje a lo largo de toda la vida, y
- El rol del profesor cambia, convirtiéndose en mentor y facilitador del aprendizaje.

En relación a este último punto, el nuevo rol del docente, se indican nuevas funciones a asumir, abandonando el papel de difusor del conocimiento y transmisor de la información, como las siguientes Del Moral, (2004): facilitadores del aprendizaje y de su transferencia, diseñadores de situaciones mediadas o generadores de habilidades de asesoramiento.

Desde el punto de vista del alumno, el aprendizaje flexible se percibe a través de las siguientes características Burge, Campbell, & Gibson, (2011): disponible fuera del horario lectivo, accesible las 24 horas los 7 días de la semana, cursos en línea (no en el campus físico), plazos extensibles, costos reducidos, portabilidad (capacidad de usar diferentes recursos y dispositivos en múltiples situaciones), diferentes formatos multimedia, presencia de redes sociales, adaptable a los estilos personales de aprendizaje, uso de contenido relevante en el mundo real y elección de los tipos de evaluación.

Por otro lado, y en la línea de los cambios propiciados por las universidades, las personas (aprendices) deben adquirir competencias válidas para el siglo XXI. Estas competencias se basan en la necesidad de aprender

Las herramientas que más se han utilizado en las instituciones educativas de educación superior para garantizar el aprendizaje a distancia o en línea - que no se corresponde siempre con la educación flexible -, para cualquiera de los modelos anteriores descritos, son las plataformas de distribución de cursos (LMS) o entornos virtuales de enseñanza aprendizaje apoyados en esas plataformas (EVEA), entre muchas otras denominaciones y siglas. Se trata de herramientas integradas para la creación y distribución de cursos a través de Internet que han sido desarrolladas con fines educativos. Integran materiales de aprendizaje, herramientas de comunicación y colaboración y la gestión

2.1. ENTORNOS VIRTUALES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (EVEA)

Los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (EVEA) son los escenarios físicos donde el alumnado y profesorado desarrollan su trabajo, que incluyen todas las herramientas, documentos y otros artefactos que se pueden encontrar en el escenario físico, pero además también las características socio/culturales para ese trabajo Salinas, (2004).

Estos entornos han recibido diferentes nombres, en función de diversos matices, el momento y el autor, y en muchas ocasiones se les conoce por las herramientas que apoyan su creación de una forma más o menos integrada: plataformas de teleformación o teleenseñanza, herramientas para la distribución y gestión de cursos, *Learning Management Systems* (LMS, orientado a la parte tecnológica), etc. Los definimos como:

"aquellos sistemas diseñados específicamente para el ámbito educativo y que posibilitan el diseño, distribución, gestión e interacción de cursos accesibles a través de las redes" de Benito, (2007).

Estas herramientas o plataformas integradas incluirían tres tipos de espacios permanentes o puntuales (Salinas, Pérez, & de Benito, 2008): **espacios de publicación de materiales y recursos (**exposición de contenidos), **espacios de comunicación** (tutoría, comunicación social y espacios de comunicación didáctica) y **herramientas y espacios de trabajo** (agenda, aplicaciones compartidas, espacios de entrega de actividades, espacios para la presentación de trabajos al grupo).

2.2. TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

De acuerdo con la idea del aprendizaje a lo largo de la vida y la necesidad del cambio de rol del alumno de ser aprendiz pasivo a activo y autónomo, partimos de una serie de teorías o planteamientos que apoyan esta idea. Nos referimos al constructivismo, el constructivismo social, la teoría cognitiva social o del aprendizaje social y la teoría del aprendizaje adulto (andragogía). Por otro lado, han surgido una serie de teorías y planteamientos del aprendizaje centrado en la red muy adecuada a los planteamientos propuestos en este trabajo, como son Anderson, (2010): el conectivismo, la pedagogía de la cercanía o proximidad y la heutagogía.

2.2.1. CONSTRUCTIVISMO

La concepción constructivista (asociada a autores como, George Mead y Jean Piaget) parte de conferir un carácter activo al alumno en su aprendizaje, el cual se considera producto de la construcción personal y donde también intervienen otras personas significativas para su desarrollo así como los agentes culturales. Por lo tanto, la construcción individual del conocimiento no está reñida con la interacción social, más bien al contrario, requiere de ella para enriquecerse Coll et al., (2005).

2.2.2. CONSTRUCTIVISMO SOCIAL Y LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Las aportaciones posteriores al constructivismo presentadas por Vigotsky consideran el conocimiento en primer lugar como un proceso interpersonal, es decir, que comienza en el medio social y continúa en el propio individuo (constructivismo social). El concepto de zona de desarrollo próximo marca la distancia entre el nivel de desarrollo real del aprendiz de forma independiente y el nivel potencial de desarrollo guiado o tutorizado por un adulto o colaborando con otros compañeros Castorina, Ferreiro, Kohl de Oiveira, & Lerner, (1996). En términos pedagógicos, conocer esta zona implica la posibilidad de diseñar situaciones didácticas de acuerdo con esos niveles, de forma que se facilite el aprendizaje de cada individuo. Este concepto, además, destaca la importancia de la colaboración entre aprendices y profesionales en entornos educativos Vygotsky, (1978). Por otro lado, la teoría cognitiva social o del

aprendizaje social Bandura & Walters, (1963) considera que la combinación de factores comportamentales, cognitivos y ambientales influye en el comportamiento humano y, por tanto, también en el aprendizaje.

2.2.3. TEORÍA DEL APRENDIZAJE ADULTO (ANDRAGOGÍA)

La teoría del aprendizaje adulto o andragogía (Knowles, 1970) está basada en la percepción de que los adultos aprenden de forma diferente a los niños y, por tanto, estas diferencias deben reconocerse y tenerse en cuenta a la hora de planificar las situaciones didácticas.

De hecho, los adultos suelen poseer diferentes motivaciones para aprender y, además, ya han adquirido experiencias de vida significativas. Por ello, es importante tener en cuenta los siguientes principios a la hora de diseñar la formación para adultos: involucrarlos en el diseño y evaluación de su formación, incorporar su experiencia como la base para las actividades de aprendizaje (incluyendo los errores), priorizar aprendizajes con relevancia inmediata para su trabajo o vida personal (lo que más interese al adulto) y el aprendizaje centrado más en problemas que no en contenidos.

2.2.4. CONECTIVISMO

El conectivismo o aprendizaje distribuido o conectado parte de algunas de las limitaciones de las teorías del aprendizaje anteriores, como el conductismo, el cognitivismo e incluso el constructivismo, y se contextualiza en la sociedad actual Kop & Hill, (2008). Es considerada por algunos como una teoría del aprendizaje centrada en la red Veletsianos, (2010), aunque existe cierta polémica en torno a si se puede considerar teoría de aprendizaje o si se trata de otro tipo de teoría o más bien perspectiva del aprendizaje (Kerr, (2007); Kop & Hill, (2008); Verhagen, (2006). De acuerdo con Siemens (2005), se trata de un ejemplo de teoría del aprendizaje para aprovechar el conocimiento en red y la construcción de una red social de conocimiento, como enfoque pedagógico que permite a los docentes integrar tecnologías de redes sociales en los entornos de aprendizaje Dawley, (2009).

Este planteamiento se caracteriza por la importancia de la introducción de las tecnologías en la cotidianidad de la vida (dispositivos digitales, hardware, software y conexiones de redes) y en el aprendizaje humano, así como del desarrollo de metahabilidades para gestionar y evaluar la sobrecarga de información y conexiones de redes que se presentan de forma rápida y constante, y que requieren de procesos de filtrado y búsqueda de sentido Schuschny, (2009); Siemens, (2004). Parte de la idea de que el aprendizaje y el conocimiento se producen por la interconexión entre las personas y la información en contextos determinados, por lo que el aprendizaje tiene lugar en ambientes de carácter difuso, y no siempre en el interior del individuo Downes, (2005a); Siemens, (2004), aunque éste sea el punto de partida.

Por otro lado, la mayor ejemplificación de este tipo de aprendizaje se puede observar en lo que se conoce como cursos abiertos en línea masivos (MOOCs), especialmente en los cMOOCs, a los que también se hará referencia con posterioridad.

3. DISEÑO PARA EL APRENDIZAJE

El diseño para el aprendizaje consiste en:

“diseñar, planificar y organizar actividades de aprendizaje como parte de un programa o sesión de aprendizaje” Koper, (2005).

Y se puede utilizar para describir

“a los aprendices y un espacio donde actúan con herramientas y dispositivos para recoger e interpretar información a través de un proceso de interacción con otros”

Oliver, Harper, Wills, Agostinho, & Hedberg, (2007), citados en Bower, Hedberg, & Kuswara, (2010).

En este contexto, también haríamos referencia a las situaciones de enseñanza-aprendizaje, que son ambientes que se crean:

“para atender a los alumnos y en el que se consideran tanto los espacios físicos o virtuales como las condiciones que estimulen las actividades de pensamiento de dichos alumnos. Implica exponer al alumno ante situaciones que exijan una actividad de exploración, de búsqueda de alternativas diversas, de reflexión sobre formas y conductas de realización de actividades personales y grupales” (Centro de Formación del Profesorado e Innovación Educativa de Ciudad Rodrigo, (2012)

3.1. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Una parte importante del diseño didáctico y para el aprendizaje es la selección de la/estrategia/s didáctica/s.

Salinas et al. (2008) indican los elementos necesarios a tener en cuenta en el diseño de una estrategia didáctica: la actividad del profesor, la actividad del alumno, la organización del trabajo, el espacio, los materiales, el tiempo de desarrollo y el objetivo de la actividad.

La estrategia elegida condicionará, en cierta manera, el conjunto de objetivos a conseguir y, en general, el diseño de toda la práctica educativa.

Por tanto, con estrategias didácticas o metodologías de enseñanza-aprendizaje nos estamos refiriendo a una “adecuada gestión de medios, situaciones y elementos del proceso didáctico desarrollado en línea, cara a cara, o en cualquiera de las fórmulas mixtas” (Salinas, Pérez, & de Benito, (2008) o “el conjunto de procedimientos que, apoyados en las adecuadas técnicas de enseñanza, tienen por objeto alcanzar los objetivos previstos o, lo que es lo mismo, desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las mejores condiciones” Salinas et al., (2008).

Tomando como base tanto las teorías y planteamientos del aprendizaje descritos anteriormente, se han desarrollado una serie de metodologías de enseñanza-aprendizaje o estrategias didácticas, aplicables al **aprendizaje en red**, todas ellas generalmente muy relacionadas con la concepción del alumno como protagonista de su aprendizaje. Son un tipo de metodologías activas y participativas que distan mucho de las metodologías expositivas o pasivas centradas en el profesor.

Algunas de ellas son las siguientes Salinas et al., (2008):

– **Estudio de casos**. Con esta estrategia se pretende que los alumnos estudien una situación lo más realista posible, definan los problemas asociados, y después reflexionen, analicen y discutan en grupo las diferentes alternativas, llegando a sus propias conclusiones sobre las acciones que deberían emprender o sobre la resolución del problema. Se distinguen tres tipos de estudios de casos: cerrados (centrados en el estudio de situaciones y en el análisis crítico de decisiones tomadas), de resolución de problemas y toma de decisiones, y simulaciones y juegos de rol.

– **Aprendizaje basado en problemas** (ABP/PBL). Esta estrategia es similar a la anterior, aunque en este caso lo importante no es dar solución a un problema sino los conocimientos, habilidades y competencias que se desarrollan para resolverlo.

– Método de proyectos. En este caso, los objetivos son más a largo plazo, presenta un carácter interdisciplinar, y se trata de un método centrado en el estudiante que se integra con prácticas del mundo real. Los tipos de proyectos, descritos inicialmente por Kirkpatrick, pueden ser (González-Soto, 1990): de producción, de utilización, de resolución de problemas o de carácter científico. Algunos casos específicos de proyectos son: la webquest (proyecto orientado a una tarea) y los proyectos colaborativos.

– **Aprendizaje basado en la investigación social y el trabajo colaborativo**. Promueve la reflexión, el descubrimiento y las propuestas creativas para la solución de problemas sociales. Las estrategias pueden ser de tipo: confirmación/verificación, investigación estructurada, investigación guiada o investigación abierta.

3.2. DISEÑO PARA EL APRENDIZAJE EN LA WEB 2.0

Con el trasfondo de los cambios en los EVEA y la integración de herramientas Web 2.0 y redes sociales, los docentes requieren de elementos de acompañamiento, orientación o guía para diseñar sus cursos y actividades de aprendizaje. Necesitan modelos que les faciliten la tarea del diseño de experiencias de aprendizaje en estos nuevos escenarios que combinan los diferentes espacios que han facilitado tradicionalmente el aprendizaje formal, no formal e informal.

En cambio, Hannafin et al. (1999) proponen los siguientes elementos para el diseño de entornos de aprendizaje abiertos:

– **Contextos activadores**: perspectivas inducidas o impuestas que influyen la manera en que se enmarcan las necesidades, se planean las aproximaciones y se interpretan los recursos. Pueden ser: impuestos externamente (necesidades especificadas), inducidos externamente (necesidades generadas) y generados individualmente (necesidades determinadas individualmente).

– **Recursos**: pueden ser tanto electrónicos como físicos, o humanos, y proporcionan la información que se necesita. Se distinguen dos tipos: estáticos (se mantienen estables tras el uso) y dinámicos (evolucionan tras el uso).

– **Herramientas**: medios para implicar y manipular recursos e ideas. Pueden cumplir

3.3. EL DISEÑO DIDÁCTICO

El diseño de experiencias de aprendizaje con herramientas Web 2.0, como proponen Bower et al. (2010) partiendo de:

• El contenido como conocimiento específico de la disciplina a que hará referencia el diseño para el aprendizaje,

• Las concepciones pedagógicas como los tipos de aproximaciones interactivas que el diseño intenta involucrar, y

• Las tecnologías como herramientas Web 2.0 con su énfasis social, orientación hacia microcontenidos, acceso abierto e interfaces sofisticadas.

Los mismos autores indican que en el proceso de selección de las tecnologías se deben considerar los siguientes aspectos:

- **los objetivos de aprendizaje** (resultados),
- **el tipo de contenido en términos de conocimientos** (factual, procedimental, conceptual o metacognitivo, según la taxonomía de las dimensiones del conocimiento

de Anderson y Krathwohl, (2001), como mejora de la taxonomía de Bloom, (1956) y los procesos cognitivos que se espera que los alumnos lleven a cabo desde el nivel más bajo: recordar, entender y aplicar; hasta el nivel superior: analizar, evaluar y crear, según la taxonomía de las dimensiones del proceso cognitivo de Anderson y Krathwohl, (2001),

- **el tipo de pedagogía a aplicar** (basada en la transmisión de información, para proporcionar orientación e información previa; basada en el diálogo, para que los alumnos definan los límites de los conceptos y negocien significados; basada en la construcción, para que los alumnos demuestren su comprensión de forma integrada y contextualizada; y basada en la construcción, para que los alumnos aprendan creando juntos) y
- **las modalidades de representación preferidas** (texto, imagen, audio y/o vídeo).

4. LA ESCRITURA Y SOCIALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS DE AULA MEDIADAS POR LAS TIC

En consecuencia, para concebir y desarrollar propuestas educativas que involucren el uso de las TIC se requiere, más que escoger uno u otro artefacto tecnológico (celulares, tabletas, computadores, software, servicios web, etc.), replantear las posturas pedagógicas y redefinir las estrategias didácticas de la propia práctica docente, a partir de las posibilidades que este tipo de tecnologías ofrecen.

Para avanzar en esta dirección se propone trabajar en torno al desarrollo de Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA), Hernández U, Hernández Y, (2011), entendiéndolos como una estrategia para construir experiencias que aprovechen la mediación de las TIC tanto para dinamizar la reflexión sobre la práctica docente, como para enriquecer los planteamientos pedagógicos y didácticos que la rodean.

Los proyectos pedagógicos se diferencian entonces de otro tipo de proyectos en el propósito y sentido de las acciones planeadas, pues ellas deben, además de permitir el avance hacia el objetivo definido, conducir a la formación de personas

Ahora bien, aunque los proyectos pedagógicos se pueden realizar como actividades “extracurriculares” o por fuera del plan de estudios, el mayor impacto se logra cuando se realizan dentro del aula. Por tanto, los Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA), son proyectos que además de buscar un fin educativo al planear unas acciones para resolver un problema, necesidad o situación real, piensan todo el proceso desde y para los estudiantes de un curso o nivel en el sistema de educación formal. Esto implica integrar a la planeación curricular tanto la definición y delimitación del problema, como la planeación, el desarrollo y la sistematización de la solución planteada.

En el terreno que nos ocupa de la innovación educativa y TIC. Ya hace tiempo señalo Cabero,(2001), que todo medio, independientemente de su potencial tecnológico estaba compuesto de cuatro grandes dimensiones, que en interacción establecían su comportamiento educativo: sintáctica (elementos simbólicos que moviliza para la construcción de los mensajes), semántica (referida a los contenidos y su forma de estructuración), pragmática (como se utilizan sobre ellos estrategias y metodologías específicas en función de querer alcanzar objetivos específicos o de las características de sus receptores) y organizativa (la concreción que de un medio se realiza en función de los contextos, o como ellos los condicionan y estructuran de forma específica)

Un docente difícilmente podrá superar la capacidad de los estudiantes para manejar las TIC, pero sí tiene la capacidad de pensar actividades y situaciones para utilizarlas con fines educativos. Esto implica entender la educación como un proceso donde se negocian intereses

y expectativas con los estudiantes, más que como un espacio donde el docente se impone como único actor con conocimiento válido.

Todo documento de un proyecto es una memoria escrita que da cuenta del proceso por vivir o del proceso vivido. Es el mapa que ayuda a recordar desde dónde se partió, hacia dónde se va y con quién, además de mostrar las rutas de acción a tomar y cómo recorrerlas, aclarando no sólo las acciones, sino también los momentos para realizarlas y lo que se espera que ocurra al hacerlo para alcanzar la meta planteada.

La sistematización es así la dinámica que permite mostrar, sustentar, profundizar y comprender lo que se está desarrollando, siendo el documento el medio que contiene la información relevante que sintetiza y expresa lo encontrado

En la tabla No 1 se detallan los contenidos que conforman el Proyectos Pedagógicos de Aula.

No	Estructura	Descripción
1	Título	Se sugiere pensar en dos títulos: uno corto, de 1 a 5 palabras, sonoro y de impacto
2	Descripción del problema o situación	La pertinencia e importancia del proyecto se reconoce a la luz del contexto en el que se desarrolla.
3	Objetivo general	Es el lineamiento orientador del conjunto de acciones a desarrollar. Debe empezar con un verbo en infinitivo.
4	Objetivos Específicos	Cada objetivo específico debe abordar un aspecto esencial o causa directa del problema.
5	Justificación	Debe explicar las motivaciones, intenciones o razones para creer que lo propuesto aportará positivamente en la dirección deseada
6	Esquema de actividades	Las acciones para cumplir con los objetivos específicos: las competencias básicas de los estudiantes, los tiempos de las actividades., responsables de cada actividad, los recursos para el desarrollo de cada una y los principales productos a obtener y las evidencias
7	Forma de evaluación	Indica cómo se van a obtener los insumos para dar cuenta de los avances alcanzados, explicando cómo se llevará el registro, procesamiento y reflexión en torno a la propia experiencia
8	Resultados esperados u obtenidos	En esta parte del documento se espera un balance de lo realizado y de los productos generados, indicando cuáles actividades se han ejecutado, cuáles faltan por ejecutar, las que se modificaron y los respectivos resultados, sean estos los esperados o no.
9	Aprendizajes y conclusiones	Los resultados de la sistematización de la experiencia, recogiendo las reflexiones y análisis en su conjunto, dando cuenta del significado que ha tenido para los diferentes actores participar en ella.
10	Bibliografía	Utilizar las normas internacionales establecidas para el objeto de estudio

Tabla No 1 .Los contenidos Proyectos Pedagógicos de Aula. Fuente: Elaboración propia

MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de abordar el objetivo de este trabajo, se propone un diseño de investigación que considera criterios cuantitativos y cualitativos, es decir, que se define como mixto. Por un lado, se realiza un estudio diagnostico exploratorio a partir de los resultados de las encuestas a los doctorantes del Doctorado en Educación en la sede de Becal, Estado de Campeche. Se implementó la metodología de elaboración de proyecto pedagógico de aula mediados por la TIC, utilizando la Plataforma Trello.

5. HERRAMIENTA: PLATAFORMA TRELLO

Con el mismo fin indicado anteriormente (facilitar la tarea del profesorado de diseñar las situaciones de aprendizaje), se han desarrollado algunas herramientas o servicios tecnológicos, que se describen a continuación.

Las herramientas tecnológicas, en principio, no deben limitar al docente en aplicar sus habilidades pedagógicas, éste debe aprovechar todo el potencial y facilidades que ponen a su disposición las herramientas en si, por lo que un uso integral de la tecnología en la práctica docente no sólo garantiza el beneficio de la inversión realizada con la adquisición de la misma, sino habilitar al estudiante y habilitarse él mismo en el manejo de las tecnologías de información y comunicación indispensables en la sociedad actual, la sociedad del conocimiento. Salas, L. (2004),

La plataforma Trello según Delgado, Mesquida y Mas (2014), se utiliza en el paradigma de gestión de proyectos Kanban. Kanban (del japonés kan, que significa visual y ban, que significa tarjeta o tablero) es un sistema de información que controla de modo armónico un proceso de producción, como puede ser la elaboración de un producto o la realización de un proyecto.

Las tarjetas permite almacenar diferentes atributos de una tarea, como pueden ser tres listas de tareas: pendiente, en progreso y hecho las cuales permite:

- La descripción de la tarea a realizar, con los resultados a conseguir u objetivos a satisfacer.
- Los miembros del equipo asignados para su ejecución. Al asignar un miembro a la tarea, la tarjeta
- La fecha límite para realizarla. Trello permite sincronizar las fechas límites de las tarjetas con otras aplicaciones externas de gestión de calendarios o agendas personales como, por ejemplo, Google Calendar.
- La lista de actividades en que se pueden des-componer la tarea. Se ofrece una barra de progreso que va aumentando a medida que los miembros completan las actividades de la lista.
- Etiquetas. Trello ofrece la posibilidad de utilizar hasta seis etiquetas de diferentes colores y de nombres personalizables para categorizar las tarjetas. Una tarea puede tener varias etiquetas.
- Ficheros adjuntos. Existe la posibilidad de adjuntar archivos a las tareas, vinculándolos con servicios externos de almacenamiento en la nube como, por ejemplo, Google Drive, Dropbox, Google Doc y otras aplicaciones como Plataforma Moodle, You Tube, Facebook, WhatsApp.
- Un espacio para que los miembros asignados a la tarea puedan dejar comentarios sobre el progreso de la tarea o sugerencias para todos los participantes en la misma.

Por lo tanto el uso de la plataforma Trello en el ámbito educativo, es útil ya que permite organizar y hacer llegar la información y que ese andar en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, sean importantes para el desarrollo profesional y por qué no, de igual manera personal, ya que abre las puertas hacia el uso de las herramientas tecnológicas en su aprendizaje futuro.

Nombre de la herramienta	**Trellor** es un software de administración de proyecto con interface web y con clientes para IOS y androide.
Desarrolladores	Atlassian /2011
Url	**https://trello.com**
Licencia	Propietaria para uso privado gratuito

Programado	JavaScript
Usuarios	2019, más 35 millones.
Disponible	21 idioma
Inputs	Este programa permite diseñar módulos completos, sesiones y actividades. Para ello, se deben incluir aspectos relacionados con: - El cronograma de la sesión/módulo - Resultados de aprendizaje esperados - El personal involucrado - Las características del aprendizaje - Los prerrequisitos - El número de estudiantes - Los tipos de sesiones (trabajo individual/grupal independiente, trabajo asesorado por el tutor ya sea individual, grupal o de clase, o evaluación sumativa) - Los tipos de actividades (de evaluación, de análisis de aplicación, de comprensión, de síntesis, de conocimiento, de habilidades
Outputs	Diferentes tipos de aprendizaje: la producción de PROYECTO , la adquisición, la práctica, la discusión y la investigación; la cantidad de tiempo requerida para la preparación por parte del profesor y la reutilización del diseño; y finalmente el tipo de aprendizaje (todo en uno, social o individual).
Observaciones	Mediante la arquitectura se puede vincular con diferentes herramientas:(WhatsApp, Facebook, Google Docs., Google Drive, Google Calendar, Messenger, Zoom, Correo Gmail/Hotmail, Pinterest, Moodle Cloud, Rubistar, Scratch, Classroom y Herramientas de Office. Permite diferentes opciones de acceso a las creaciones: privadas, públicas con licencia propietaria para uso privado gratuito Se pueden compartir los diseños realizados a través de los diseños pueden ser públicos o privados. Permite crear grupos. Todo está clasificado por etiquetas. No es una herramienta propiamente para el diseño de experiencias de aprendizaje, pero puede ser utilizado para ello por sus características. Además incluye el aspecto colaborativo y social

Tabla 2: Características Plataforma Trello. Fuente: Elaboración propia

6. MÉTODO DE PROYECTOS

Medios y recursos tecnológicos de la asignatura: uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la tarea educativa en el doctorado en educación.

6.1. Contexto

Se trata de la asignatura "Uso de las tecnologías de la información y las comunicación en la tarea educativa en el Doctorado en Educación. UNISAN Campus Yucatán. Sede Becal, Campeche

Medios y recursos tecnológicos en el proceso de E-A en el Doctorado en Educación en el segundo cuatrimestre (año académico 2020/22), impartida por el Dr. Giovani Alejandro Pablo Solís.

6.2. Propósito:

Fundamentar un sistema de medios didácticos a partir del uso adecuado de las TICs, en el contexto de su labor como docente mediante la reflexión crítica acerca del potencial de las TICs y la selección de materiales y herramientas tecnológicas, favoreciendo el desarrollo de cualidades que concuerden con la ética profesional, tales como responsabilidad, creatividad e **innovación**

6.3. Estrategias generales:

- Incentivar el aprendizaje académico de las materias curriculares como la adquisición y desarrollo de competencias específicas en la tecnología digital e información a través de herramientas digitales (gestión de la información, gestión de contenidos, multimedia, sitos On line, repositorios y bases de datos.

- Elaborar un proyecto pedagógico de aula con integración a las TIC mediante el proceso de SISTEMATIZACION de experiencias docentes**.**

La asignatura está organizada en tres unidades didácticas:

- **Unidad Didáctica 1:Bases Epistemológicas de las TICs en la Educación**

I. Tecnología educativa y TIC aplicadas a la Educación.
II. Tecnología de y en la Educación.
III. El potencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
IV. Uso pedagógico de las TIC.
V. Relación entre el potencial de las TIC y su efectividad en el PEA.
VI. Entornos de formación configurados mediante las TICs: teleformación, e-learning, blended learning.
VII. Clasificación de medios en el proceso enseñanza-aprendizaje

- **Unidad Didáctica2 :Materiales didácticos digitales**
  - I. Selección, producción y evaluación de materiales didácticos digitales. El papel del profesor en estos procesos.
  - II. Características, uso, ventajas y desventajas.
  - III. Texto didáctico y guía de estudio
  - IV. Televisión para la educación
  - **V.** Características de la televisión para la educación.
  - **VI. Sistematización de proyectos de aula con TIC.**
- Unidad Didáctica 3: Herramientas tecnológicas para el Proceso de enseñanza-aprendizaje.
  - I. Definiciones, características, clasificación y uso didáctico. Herramientas para la presentación de información: presentaciones colectivas, mapas conceptuales, evaluaciones, documentos textuales portables.
  - II. Herramientas para la comunicación: correo electrónico, chat, foro, noticias, listas, audio y video conferencia. Herramientas integradas.
  - III. Plataformas de tele-formación: definición, estructura, uso, diseño y gestión de cursos

La metodología de trabajo seguida por la asignatura es la de **trabajo por proyectos** y desarrollo de una carpeta de aprendizaje que parte de la participación activa del alumnado y la proyección de contenidos mediante la solución de problemas prácticos.

El eje central del plan de trabajo de la asignatura es el desarrollo de un proyecto **TIC para la tarea educativa,** en el que se parte del supuesto que cada grupo de alumnos es un conjunto con el profesor de la institución de educación que trabajan en el diseño de un plan de actuaciones para impulsar la integración de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje como medios y recursos didácticos.

Las actividades presenciales implican la realización de actividades teóricas en sesiones en el grupo y actividades prácticas con los ordenadores en sesiones de taller en pequeños grupos. Las actividades no presenciales se dedican principalmente al desarrollo del **proyecto** grupal a través del trabajo colaborativo fuera del aula o con el apoyo On line del profesor **(Trello**, **WhatsApp, Zoom**), el estudio y trabajo autónomo por parte del alumnado de los contenidos y actividades teóricas es parte del proceso de E-A.

La evaluación de la asignatura combina la entrega de las actividades desarrolladas en torno al **proyecto** a través de la carpeta de aprendizaje en **Trello** y su exposición a través de **Zoom,** circulado previamente al resto de los grupos cada proyecto para su evaluación mediante esta plataforma.

6.4.Participantes

Los doctorantes matriculados en la asignatura son un total de 18, divididos en 4 grupos.

Se realizó un cuestionario inicial sobre el nivel de competencias en TIC de los doctorantes. (Anexo 1) .El resultado general es un nivel medio.

Se definió cronograma de realización de las actividades y los temas de cada grupo para la realización de los proyectos. (Anexo 2)

1. **Pinterest y Cuaderno del Maestro.**
2. **Moodle Cloud y Kahoot.**
3. **Classroom y Rubistar.**
4. **Scratch.**

Se definió los criterios para evaluar una Herramienta Didáctica para la Tarea Educativa seleccionada por cada grupo. Anexo 3

7. PLANTEAMIENTOS DE INTEGRACIÓN METODOLÓGICA

Se obtienen los siguientes datos básicos en relación a los 18 doctorantes. Todos tienen más de 30 años, de formación en educación, solo 2 caso no lo son. Del total del grupo ,14 personas son del género femenino y 14 género masculino. Los dispositivos que utilizan para conectarse son, el portátil y (100%) y el móvil (100%), con conexión a internet. El navegador web más utilizado por los participantes es Google Chrome y seguido de Mozilla Firefox.

El tipo de herramientas tecnológicas que más utilizan son las de conexión con otros haciendo referencia a redes sociales, comunidades virtuales y sitios para compartir contenidos y de gestión de la información que se relacionan con la organización personal, la búsqueda de información.

Las herramientas de generación de contenidos, en cuanto a herramientas de autor, servicios web de creación de contenidos, sitios web y e-Portfolios, son las menos utilizadas por los alumnos.

Respecto a las herramientas de gestión de la información, las más utilizadas son los buscadores genéricos (principalmente Google), seguidas de los buscadores específicos (principalmente Google Académico) y correo electrónico para responder las encuetas y herramientas de organización personal (menciona Google Calendar, Doc y Drive).

De entre las herramientas de conexión con otros, las más utilizadas son las redes sociales genéricas (principalmente WhatsApp y Facebook, seguidas de las herramientas para compartir vídeos (especialmente YouTube) y las de comunicación asíncrona (correo electrónico en Hotmail y Gmail).

Las herramientas de comunicación síncrona (Trellor, WhatsApp y chat de Facebook) y de videoconferencia (Zoom) como la herramienta de presentación de los trabajos y desarrollo de las actividades del curso.

De entre las herramientas de generación de contenidos, destacan los procesadores de texto y hojas de cálculo, las herramientas para crear presentaciones visuales, y las herramientas de trabajo colaborativo o en grupo (Trello y Classroom).

Inventarios de Herramientas Utilizadas: Trellor, WhatsApp, Facebook, Google Docs., Google Drive, Google Calendar, Messenger, Zoom, Correo Gmail/Hotmail, Pinterest, MoodleCloud .Rubistar, Scratch, Classroom y Herramientas de Office.

CONCLUSIONES:

Se analizaron el marco teórico de las siguientes categorías:

- Innovación educativa
- Modelo de aprendizaje y su diseño
- Entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (EVEA)
- Teorías del aprendizaje
    - ✓ constructivismo
    - ✓ constructivismo social y la teoría del aprendizaje social
    - ✓ teoría del aprendizaje adulto (andragogía)
    - ✓ conectivismo
- Implementación de la Plataforma Trello

Se realizaron los 4 proyectos planificados de acuerdo a la metodología de proyecto pedagógico de aula mediado por las TIC.

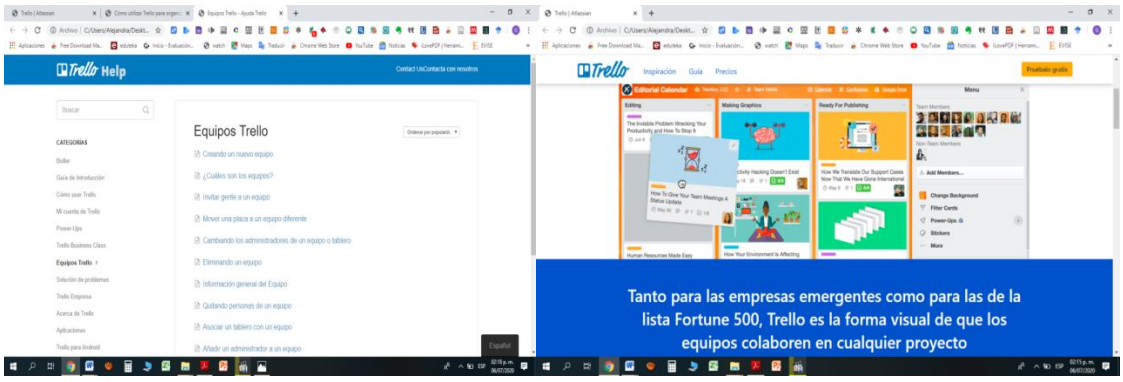
1. Pinterest y Cuaderno del Maestro.

2. Moodle Cloud y Kahoot.

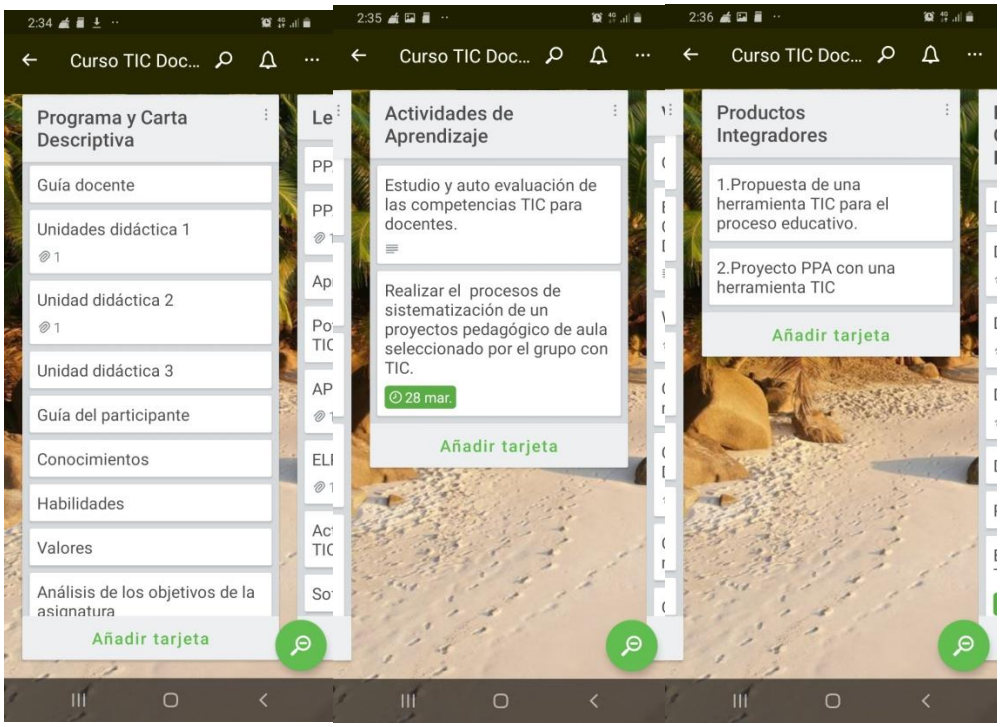
3. Classroom y Rubistar.

4. Scratch

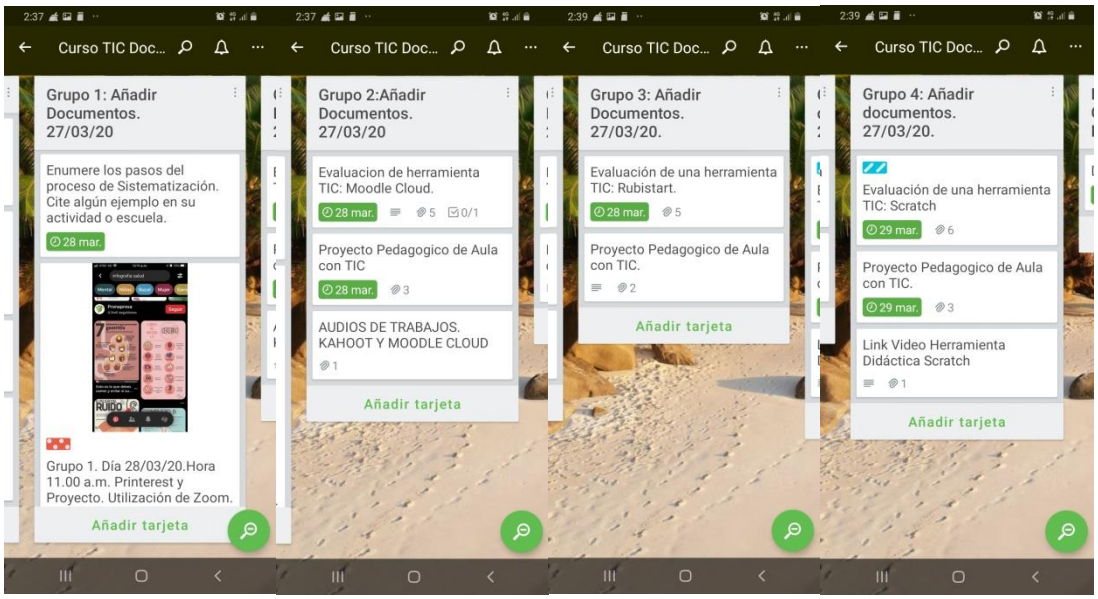
Evidencias de las acciones realizadas por los doctorantes en el desarrollo del curso desarrollado en la Plataforma Trello de sus proyectos respectivo.

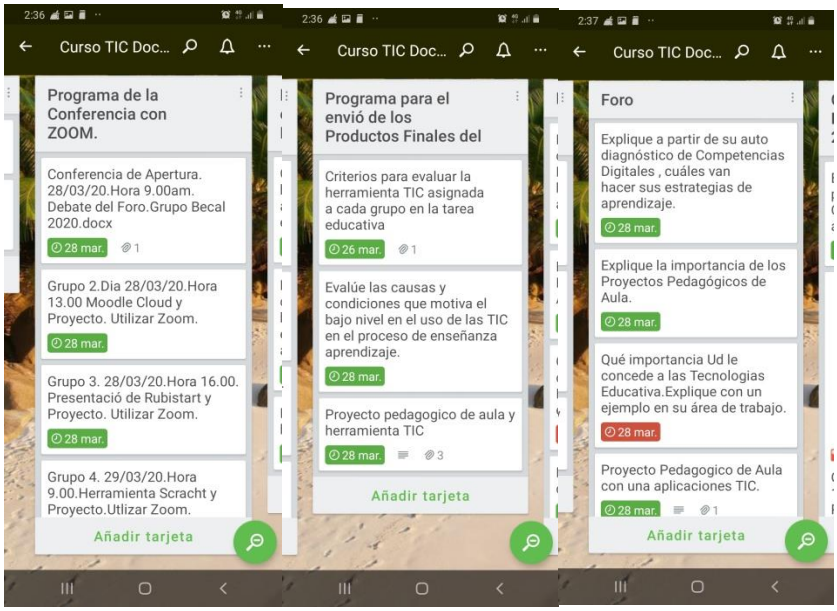


Asignatura: Uso de las tecnologías de la información y las comunicación en la tarea educativa en el Doctorado en Educación. UNISAN Campus Yucatán**.**

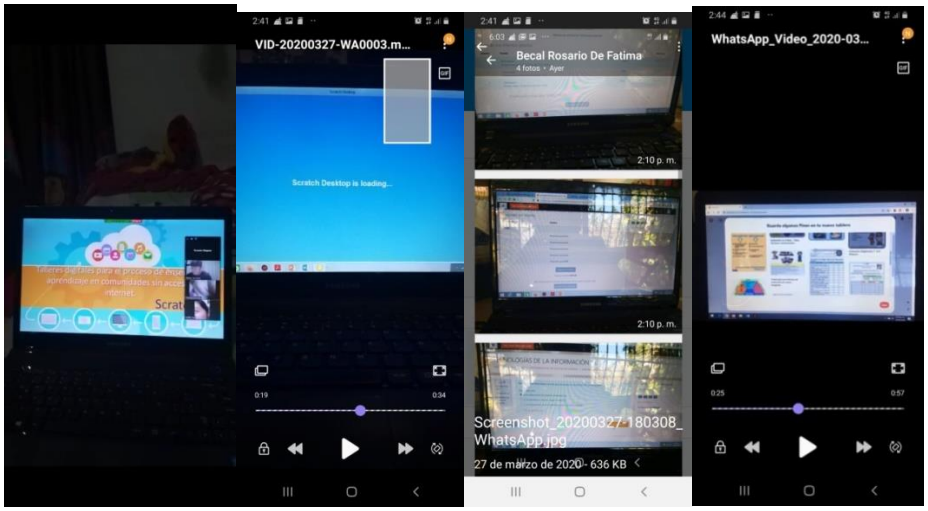


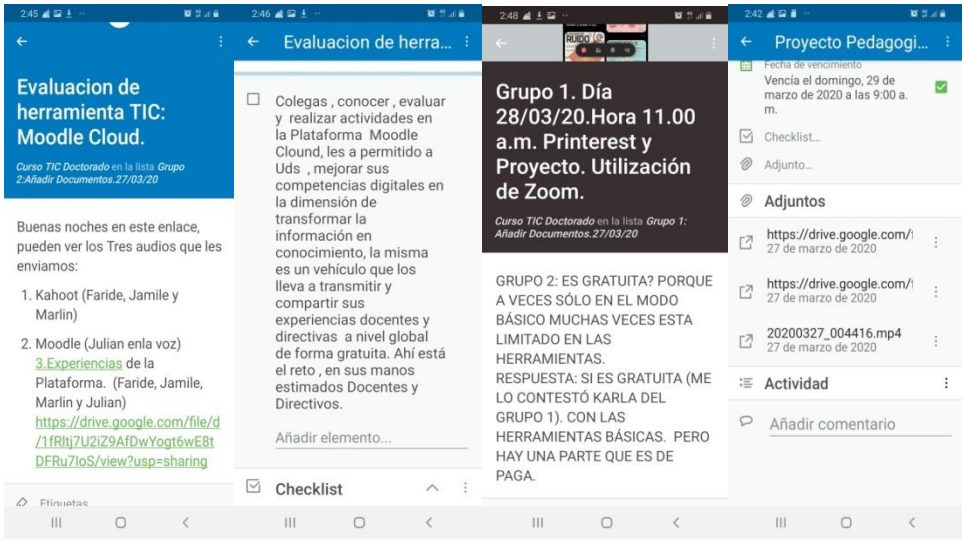
Creación de 4 Grupos de acuerdo a sus proyectos en Trello.





Presentaciones de los diferentes grupos: Zoom, Audio, Facebook y WhatsApp.





Vinculación con UNISAN ON LINE con Trellor (http://www.unisan.edu.mx).

Se puede realizar vinculación con UNISAN ON LINE y utilizar las potencialidades de la Plataforma Moodle para realizar otras actividades y poner almacenar la información brindada y creada con el nuevo conocimiento aportado por los doctorantes y así como evaluar las estadísticamente el desarrollo del curso.

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO SOBRE EL USO DE LAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) EN LAS ÁREAS EDUCATIVAS.

- Nombre y Apellidos:
- Título Universitario:
- Asignatura que imparte:
- En qué nivel educacional:
- Centro Educacional:
- Lugar:
- Tema o Propuesta de su tesis Doctoral:
- Otra información personal de su interés:

Preguntas:

Diagnóstico de su institución:

Cantidad Equipos	Sin conexión	Conectados en Red Local	Conectados a Internet

Tabla 3: Evaluación de los equipos de cómputos .Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico personal:

Marque con una X en qué nivel considera Ud. encontrarse en el uso de estas competencias digitales

Manejo Básico	A1. Ofimática	B1. Compartir recursos en red	C1. Navegación por la Web
Manejo Medio	A2. Multimedia	B2. Uso de programas en red	C2. Publicación en Servicios Web 2.0
Manejo Experto	A3. Modelamiento	B3. Implementación de servicios de red	C3. Comunidades Virtuales

Tabla 4: Nivel de competencias digitales .Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2:

Cronograma de las diferentes actividades del curso: Tic en la tarea educativa. Doctorado en Educación .Sede Becal. Campeche.

ACTIVIDAD	MEDIO INFORMÁTICO	FECHA	PRESENTACIÓN	ESCENARIO/HABILIDAD
Autodiagnóstico de Competencias Digitales	Email Rubrica en EXCEL	12 de Febrero	Envió de la auto evaluación	A1. Ofimática
Orientación de instalar cuenta en Gmail.	Internet.	15 de Febrero.	Instalado en PC y móvil	B1.Compartir recursos en red.B2. Usar programas en red.B3. Implementación de

	WhatsApp			servicios de red
Mapa Conceptual: Mind Manager. Gestor de Contenido: Exelearnig	PC o Laptop Instalación	15 Febrero	Aula del Curso	 B2. Usar programas en red
Evaluar e instalar herramientas TIC para Educación. 1. Pinterest y Cuaderno del Maestro. 2. Moodle Cloud y Kahoot. 3. Classroom y Rubistar. 4. Scratch.	Guía de criterio de evaluación Apps para educación Ver anexo	14 de Marzo	Envió a cada grupo el trabajo Presentación de un grupo en el aula como ejemplo.	A1. Ofimática B1.Compartir recursos en red.B2. Usar programas en red.C1. Navegación en la Web.C2. Publicación en servicios Web 2.0.C3. Comunidades Virtual
Realizar un proyecto pedagógico de aula mediado por TIC.	Herramienta de Presentación Entrega de documento Word.	15 de Marzo	Power Point. Proyector. Otros medios audio visuales	A1. Ofimática B1.Compartir recursos en red.B2. Usar programas en red.C1. Navegación en la Web.C2. Publicación en servicios Web 2.0.C3. Comunidades Virtuales.

Tabla No 5: Cronograma de las diferentes actividades del curso Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 3

CRITERIOS PARA EVALUAR UNA HERRAMIENTA DIDÁCTICA PARA LA TAREA EDUCATIVA

1. Nombre de la Herramienta didáctica:
2. Concepto de la herramienta /Utilizar Wikipedia
3. Habilidad que desarrolla en los estudiantes.
4. Instalar la herramienta en la PC o móvil
5. Realizar una actividad práctica de la misma.
6. Ejemplo de alguna actividad docente que puede utilizarla.
7. Nombre de los Integrantes del Grupo:
8. Fecha de envió el 13 de Marzo a los grupos y al profesor.
9. Discusión de los grupos seleccionados 14 de marzo /15 Minutos.

NO	CRITERIO PARA EVALUAR UNA HERRAMIENTA DIDÁCTICA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	El uso de la aplicación es relevante para cubrir los objetivos y necesidades de los estudiantes			
2	La aplicación incorpora ayuda o tutorial			

3	El contenido es adecuado para el estudiante.			
4	El contenido puede ser exportado, copiado o impreso			
5	Los ajustes y/o los contenidos de la aplicación son personalizable			
6	El contenido de la aplicación puede ser transferirse a otros dispositivos.			
7	Los estudiantes pueden salir de la aplicación en cualquier momento sin perder el progreso			
8	Es gratuita			
9	La aplicación promueve la creatividad y la imaginación			
10	La aplicación promueve la colaboración y el intercambio de ideas			
11	La aplicación proporciona retroalimentación útil			
12	La aplicación es flexible , adaptarse al estudiante			
13	Fomenta desarrollo de habilidades de pensamiento(creación, evaluación y análisis)			

Tabla No 6: Criterios para evaluar una herramienta didáctica para la tarea educativa. Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

Acerca de METIS. (2012). Proyecto Metis. Retrieved January 03, 2014, from http://www.metis-project.org/

Adell, J., & Castañeda, L. (2010). Los Entornos Personales de Aprendizaje (PLEs): una nueva manera de entender el aprendizaje. In R. Roig Vila & M. Fiorucci (Eds.), Claves para la investigación en innovación y calidad educativas. La integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y la Interculturalidad en las aulas. http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/17247

Allen, M. (2012). Leaving ADDIE for SAM: An Agile Model for Developing the Best

Arribas, H. F. (2008). El pensamiento y la biografía del profesorado de Actividad Física en el Medio Natural: un estudio multicaso en la formación universitaria orientado a la comprensión de modelos formativos. Universidad de Valladolid. Retrieved from http://uvadoc.uva.es/handle/10324/56

Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

Angulo, F. (1994). Investigación-acción y currículum: una nueva perspectiva en la investigación educativa. *Investigación en la escuela*, 11, 39-50.

Bates, A. (2000): *Managing technological change. Estrategies for College and University Leaders*. S.Francisco (CA):

Belloch, C. (2013). Modelo ADDIE. *Entornos Virtuales de Formación. Universitat de València*. Retrieved June 30, 2014, from http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA4.wiki?7

Benito, M., Casquero, O., Tejedor, B., Ovelar, R., & Portillo, J. (2007). PLE2SN: Construcción y desarrollo de Redes Sociales mediante PLEs. *Slideshare*. Retrieved July 05, 2011, from http://www.slideshare.net/kaskero/donde-esta-el-euro

Bernal, A., Cascales, A., Clemente, Á., & Izquierdo, T. (2012). El uso de Twitter como herramienta de formación del profesorado en la facultad de educación de la Universidad de Murcia. In *I Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Educación Infantil y Primaria*. Murcia.

Bozu, Z., & Imbernon, F. (2012). El portafolio docente como estrategia formativa innovadora del profesorado novel universitario. Un estudio de casos. *Revista De Educación*, (358), 238–257. Doi: 10-4438/1988-592X-RE-2010-358-077

Burge, E., Campbell, C., & Gibson, T. (Eds.). (2011). *Flexible Pedagogy, Flexible Practice*.Canada: AU Press, Athabasca University.

Cabero, J. (2001), Tecnología Educativa, Barcelona, Paidós.

----------. (2003). La galaxia digital y la educación: los nuevos entornos de aprendizaje. J. I. Aguaded (Ed.), *Luces en el laberinto audiovisual* (pp. 102–121). Huelva: Grupo Comunicar.

---------- Marín, V., & Infante, A. (2011). Creación de un Entorno Personal para el Aprendizaje: Desarrollo de una experiencia. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, *38*(Diciembre). Retrieved from http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec38/creacion_entorno_personal_aprendizaje_desarrollo_experiencia.html

---------- (1996): El ciberespacio, el no lugar como lugar educativo. En Salinas, J. y otros: Redes de comunicación, redes de aprendizaje. Servicio de Publicaciones. Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca, 77-90

Carmona, E. J. (2007). *Una propuesta de dashboard digital del docente como estrategia de gestión personal del conocimiento en el ámbito académico y su aplicación en la universidad del Quindío*. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Castañeda, L. (2010b). *Enseñanza Flexible en Red en la Universidad: Modelo de análisis curricular*. Universitat de les Illes Balears.

Castañeda, L., & Adell, J. (2013). La anatomía de los PLEs. In *Entornos Personales de Aprendizaje: Claves para el ecosistema educativo en red* (pp. 11–27). Alcoy: Marfil.

Castaño, C., & Maiz, I. (2007). E-Learning 2.0. De los entornos virtuales de aprendizaje a los entornos personales de aprendizaje. In *EDUTEC 2007*. Buenos Aires.

Castorina, J. A., Ferreiro, E., Kohl de Oliveira, M., & Lerner, D. (1996). *Piaget-Vigotsky: contribuciones para replantear el debate*. México: Paidós.

Cobo, C., & Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona: Collecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / PUblicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

Coll, C., Martín, E., Mauri, T., Miras, M., Onrubia, J., Solé, I., & Zabala, A. (2005). *El constructivismo en el aula* (15th ed.). Barcelona: Editorial Graó.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). *Aprendizaje de adultos: Nunca es demasiado tarde para aprender*. Brussels. Retrieved from http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2006/com2006_0614es01.pdf

Curry, B. (1992): Instituting Enduring Innovations: Achieving Continuity of Change in Higher Education. ERIC Digest.Clearinghouse on Higher Education Washington DC

Delgado, A., Mesquida, A. y Mas, A. (2014): "Utilización de Trello para realizar el seguimiento del aprendizaje de equipos de trabajo". En revista tecnologías, N. 3, Julio, 2014, p. 53-58

Fullan, M. Y Stiegelbauer, S. (1991): *The New Meaning of Educational Change*, London: Casell.

García Montero, E., de la Morena, M., & Melendo, L. (2012). Análisis del valor comunicativo de las redes sociales en el ámbito universitario: estudio de los usos de Twitter en el aula. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, *18*(Núm. Especial octubre), 393–403.

González, F. M., & Novak, J. D. (1993). *Aprendizaje significativo: Técnicas y aplicaciones*.Madrid: Editorial Cincel S.A.

González-Soto, Á. P. (1990). Bases de las estrategias metódicas. In A. Medina & M. L.

Havelock, R., & Zlotolow, S. (1995). *The change agent's guide*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications (2nd ed.)...

Hernández U, Yoli, Hernández Y, (2011) ´´Los Proyectos Pedagógicos de Aula para la integración de las TIC. *Cómo sistematización de la experiencia docente´´. Universidad del Cauca - Computadores para Educar. Popayán – Colombia. ISBN 978-958-732-085-5*

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lopez-Ardao, J. C. (2011). Del LMS al SLE: Hacia un nuevo modelo de plataforma educativa basado en redes sociales. *Slideshare*. Retrieved August 17, 2011, from http://www.slideshare.net/jardao/scopeo-2011

Martínez, F. (1994): Investigación y nuevas tecnologías de la comunicación en la enseñanza: el futuro inmediato.Pixel-Bit. Revista de medios y educación, 2. 3-17

Marín, V. I., Moreno, J., & Negre, F. (2012). Modelos educativos para la gestión de la información en educación superior: Una experiencia de curación de contenidos como estrategia metodológica en el aula universitaria. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (42). Retrieved from http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec42/experiencia_curacion_contenidos_estrategia_metodologica_aula_universitaria.html

Mason, R. y Kaye, T. (1990): Toward a New Paradigm for Distance Education. En Harasim, L, L. (Ed.): Online education.Perspectives on a New Environment. Preager, New York. 15-38.

Novak, J. D., & Cañas, A. J. (2005). *Construyendo sobre Nuevas Ideas Constructivistas y la Herramienta CmapTools para Crear un Nuevo Modelo para la Educación*. Florida. Retrieved from http://www.eduteka.org/pdfdir/CmapToolsNuevoModeloEducacion.pdf

Pérez Garcias, A., Salinas, J., Piccolotto, D., & Darder, A. (2006). Modelos didácticos de un campus virtual. In *EDUTEC'06 - IX Congreso internacional "La educación en entornos virtuales: calidad y efectividad en e-learning.*

Salas, L. (2004. "Diseño educativo de un curso en línea con las Dimensiones del Aprendizaje en una plataforma de código abierto". En Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, N. 3, Septiembre, 2004, p.113-135 Disponible en https://www.redalyc.org/pdf/270/27034305.pdf

*Salinas, J. (1997): Enseñanza flexible, aprendizaje abierto. Las redes como herramientas para la formación. En Cebrián, M. Y otros (Coord**.):** Recursos Tecnológicos para los procesos de Enseñanza y Aprendizaje. ICE/Universidad de Málaga*

---------- (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [Artículo en línea]. UOC. Vol. 1, nº 1. [Fecha de consulta: 12/07/05]. http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/salinas1104.pdf

---------- (2004). Cambios metodológicos con las TIC. Estrategias didácticas y entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje. Bordón. Revista de Pedagogía, 56(3-4), 469– 481.

---------- (2008). Algunas perspectivas de los entornos personales de aprendizaje. In TICEMUR 2008. III Jornadas Nacionales TIC y Educación. Lorca, Murcia

Senge, P. (1998): The Practice of Innovation, Leader to Leader 9 [Fecha de consulta: 10/07/04]. http://pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer98/senge.html

Sevillano (Eds.), Didáctica-Adaptación. El currículo: fundamentación, diseño, desarrollo y evaluación (pp. 679–706). Madrid: UNED.

UNESCO. (2002). *Open Educational Resource open content for higher education*. Retrieved from http://www.unesco.org/iiep/virtualuniversity/forumsfiche.php?queryforumspages_id=33

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Zarandona, E. (2011). Trabajar con metodologías participativas en la formación universitaria, todo un desafío. *Investigación En La Escuela*, *75*, 101–113.

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CURSOS MOOC Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS: REVISIÓN TEÓRICA

José Gómez Galán

Universidad de Extremadura y Universidad Ana G. Méndez

jgomez@unex.es / jogomez@uagm.edu

Cristina Lázaro Pérez

Universidad de Murcia

cristina.lazaro2@um.es

José Ángel Martínez López

Universidad de Murcia

jaml@um.es

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo ofrecer un panorama de la realidad que hoy suponen los cursos MOOC (Massive Open Online Course) en las organizaciones universitarias. Camino de los diez años de vida desde su nacimiento, el concepto de estos cursos abiertos y masivos fue calificado en un principio como una revolución educativa. Sin embargo, desde la perspectiva histórica de su evolución, lejos han estado de suponer algo semejante. Bien es cierto que han implicado innovaciones relevantes y, en esencia, han permitido participar de procesos formativos de Educación Superior a miles de personas que de otro modo nunca hubieran accedido a estos conocimientos, pero también han presentado lagunas y defectos notables. En esta aportación, desde una perspectiva teórica, se recoge el estado de la cuestión a inicios de la tercera década del siglo XXI y se concluye que los cursos MOOC ofrecen un alto interés en el contexto de las organizaciones universitarias, por diferentes motivos, pero lejos están de haber supuesto un impacto tan relevante como para haber afectado a sus estructuras.

Palabras clave: MOOC, aprendizaje a distancia, universidad, teoría educativa, historia de la educación.

Current status of MOOC courses and their impact on university organizations

Abstract

The present work aims to give an overview of the reality that today's MOOC (Massive Open Online Course) courses represent in university organizations. On the way to its tenth year of life since its birth, the concept of these open and massive courses was initially described as an educational revolution. However, from the historical perspective of their evolution, they have been far from being something similar. It is true that they have implied significant innovations and, in essence, have allowed thousands of people who otherwise would never have had access to this knowledge to participate in higher education training processes, but they have also presented considerable gaps and defects. In this contribution, from a theoretical perspective, the state of the question at the beginning of the third decade of the 21st century is collected and it is concluded that the MOOC courses offer a high interest in the context of university organizations, for different reasons, but they are far from having had such a major impact as to have affected their structures.

Keywords: MOOC, distance learning, university, educational theory, history of education

Introducción

La integración de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los contextos de formación es uno de los mayores retos de la enseñanza superior en la actualidad (Khalid y Pedersen, 2016; Birx, 2019). La digitalización y la virtualización de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el mundo universitario plantean diferentes retos que deben ser afrontados (Gyamfi y Gyaase, 2017; Ugur, 2020; Matveeva *et al.*, 2020; Veytia Bucheli, et al, 2020; Mertala, 2020). El paradigma digital ha ofrecido un nuevo escenario educativo. La existencia de múltiples tecnologías interactivas y participativas permite una experiencia de aprendizaje individual pero, al mismo tiempo, contribuyen a la motivación y participación activa del estudiante (Awidi y Paynter, 2019). Se están creando diferentes modelos educativos y de formación, sin relación con lo que eran las estructuras educativas hace apenas unos decenios (Gómez Galán, et al., 2019).

No hay duda de que la tecnología tiene una presencia constante en nuestra vida actual, con las redes sociales como contextos relacionales o los repositorios de contenidos como espacios colaborativos que potencian el desarrollo de la creatividad de sus usuarios (Angarita y Chiappe, 2019; López-Gil y Bernal, 2019; Banihashem *et al.*, 2020). Vivimos en una sociedad que, debido a sus características actuales, requiere que los sistemas educativos de todo el mundo se replanteen la visión de los futuros profesionales en formación de acuerdo con el desarrollo económico global y las demandas del siempre cambiante mercado laboral (González Zamar, et al., 2020; Ponce et al., 2020). Se busca dejar de lado el modelo tradicional de enseñanza basado en la transmisión y memorización de conocimientos, en favor de otras metodologías que permitan a los estudiantes adquirir un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para aplicarlos en un entorno laboral cercano y realista (Fernández-Márquez, Leiva y López-Meneses, 2018; Vázquez Cano et al., 2020). Pero todo ello, naturalmente, teniendo en cuenta el impacto que hoy tienen las tecnologías digitales en la población, en especial la infantil y juvenil y que no siempre resulta positiva, por lo que es necesario formarlos para un empleo razonable, eficaz y sostenible (Gómez Galán, Vázquez Cano, Luque y López Meneses, 2020; Lázaro-Pérez et al., 2020; Gómez Galán, Vergara, Ordóñez y Veytia Bucheli, 2020).

Las funciones socioeducativas de la educación actual deben estar dirigidas a preparar a los futuros ciudadanos para que comprendan e interpreten la complejidad política, económica y cultural, desarrollen trabajos previamente desconocidos, participen en la vida colectiva de un mundo global y local que muestra vertiginosos y permanentes cambios (Matosas, Aguado y Gómez Galán, 2019; Gómez Galán, 2020a; Mac Fadden, 2020). Asimismo, la formación de los docentes no debe ser ajena a las transformaciones que se producen en esta sociedad del siglo XXI. Debe preparar a los futuros docentes para que puedan incluir las tecnologías digitales de manera adecuada, crítica y reflexiva en sus prácticas de formación (Jung, 2005; Guzman y Nussbaum, 2009; Miranda Mendonça y Gómez Galán, 2016). El aspecto motivacional es también fundamental en el marco de las TIC (Gómez Galán, 2002; Dunn y Kennedy, 2019). Bajo todas estas perspectivas tecnológicas emergen los cursos de MOOC (Massive Open Online Course, es decir, Curso Masivo Abierto en Línea).

Origen y desarrollo de los cursos MOOC

Este término se utilizó por primera vez en 2008 para describir un curso en línea desarrollado por George Siemens y Stephen Downes. El curso fue seguido gratuitamente por 2300 usuarios a través de Internet, aunque sólo se matricularon oficialmente 25 estudiantes. Sin embargo, el primer curso del MOOC que recogería las principales características del fenómeno fue uno centrado en Inteligencia Artificial, ofrecido por la Universidad de Stanford en 2011. Contó con decenas de miles de estudiantes inscritos (Markoff, 2011). Uno de los creadores de este curso fue Sebastián Thrun, quien, al darse cuenta del gran potencial y del impacto que ofrecía esta nueva modalidad educativa, desarrolló su propia plataforma (Udacity).

A partir de ese momento, muchos profesores de prestigiosas universidades continuaron en esta dirección. Algunos de ellos, como Daphne Koller y Andrew Ng, fundaron la plataforma MOOC denominada Coursera (Saadatdoost *et al.*, 2019). Tal fue el impacto del fenómeno MOOC que en 2012 se publicó el artículo "The Year of the MOOC" en The New York Times que llevó a algunos autores, como Regalado (2012), a afirmar que los cursos MOOC eran la innovación tecnológica más importante en la educación de los últimos doscientos años.

Sin embargo, si observamos el análisis realizado por Liyanagunawardena, Adams y Williams (2013) sobre las contribuciones científicas más importantes que han analizado los cursos MOOC, resulta

evidente comprobar que éstas se centran más en destacar su rápida expansión que en elogiar sus características específicas didácticas (Gómez Galán y Pérez Parras, 2017; Gómez Galán, *et al.*, 2017). Ahora bien, la dimensión más relevante debería ser sin duda la pedagógica. No hay que olvidar que se trata de cursos en línea, que requieren cambios profundos a nivel metodológico en relación con lo que los profesores suelen hacer en la enseñanza presencial. Estos cursos, desde una perspectiva didáctica, no pueden ser sólo un reflejo de las metodologías clásicas. Deben aprovechar todo el poder que ofrecen las actuales intraestructuras tecnológicas para crear actividades innovadoras que favorezcan la participación e interacción de todos los estudiantes en estos nuevos escenarios virtuales.

En este sentido, aparece un currículo abierto innovador en el que los profesores han de generar oportunidades de aprendizaje individual y colectivo para realizar tareas y desarrollar habilidades, así como potenciar las capacidades y competencias de los estudiantes de acuerdo con los estándares de la Educación Superior (Lee y Vries; 2019; Miles y Nayak, 2020; Pulist, 2020). Esto es actualmente objeto de un amplio debate en el contexto de la educación basada en los resultados (outcomes-based education, OBE), tan presente en la evolución de los cursos del MOOC (Li, 2019; Rao, 2020). Pero que, sin embargo, no ha sido plenamente aprovechado por los mismos.

Este fenómeno educativo, por lo tanto, sigue siendo uno de los más estudiados y suscita el mayor interés a escala internacional, independientemente de que ya se hayan terminado los primeros momentos de su formidable eclosión. Hoy en día resulta mucho más interesante conocer sus características, sobre todo didácticas y pedagógicas, que nos permitan medir realmente su impacto metodológico en los procesos de transformación de las organizaciones universitarias.

Procesos didácticos y pedagógicos en los cursos MOOC

En realidad existe una escasa preparación de los profesores de la enseñanza superior en lo que respecta a las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que sin duda dificultaría hablar de metodologías de enseñanza revolucionarias (Gómez Galán, 2001 y 2015; López Meneses y Gómez Galán, 2010). En los últimos años se han creado demasiados mitos sobre el impacto de las TIC en la educación y la alfabetización digital (Kanematsu y Barry, 2016). No obstante, la aparición de los MOOC y su rápida difusión pueden contribuir a mejorar la formación de los docentes, especialmente desde el punto de vista didáctico. Así pues, la importancia no radica en el uso de las nuevas tecnologías, sino en

la utilización de estas herramientas se haga de manera adecuada con el fin de que los estudiantes participen de manera más activa e intensiva posible en su formación (Johnson *et al*. 2013). Que el aprendizaje, en definitiva y con independencia del contexto en el que se produzca, resulte el mejor posible.

En este sentido, sin embargo, el fenómeno del MOOC no ha sido tan innovador (Reich y Ruipérez-Valiente, 2019). A pesar de mostrar características novedosas -algunas de las cuales sólo fueron experimentales o estuvieron en proceso de implementación-, estos cursos se han basado principalmente en elementos tradicionales y resultan muy sencillos en su estructura. Es cierto que para ofrecerlos es necesario contar con una buena base tecnológica que permita crear los entornos virtuales en los que se desarrollan, pero globalmente no ofrecen innovaciones metodológicas exclusivas.

Por ejemplo, una de las principales características asignadas a los cursos MOOC ha sido el llamado "conectivismo", una hipótesis didáctica que defiende la calidad del aprendizaje que se genera a partir de las conexiones que existen en el interior de una red de intercambios. Aunque, entre otros, Siemens (2005 y 2013) ha defendido los beneficios que el conectivismo, donde la interacción que se realiza entre las personas adquiriría mayor importancia que el contenido que se enseña, no existe una demostración sólida de este hecho. Por el contrario, es fácil encontrar posturas que afirman que estos beneficios no se obtienen a través de esa interconexión que se produce, sino gracias a la percepción que los estudiantes tienen de este proceso educativo (Bell, 2013). Clará y Barberá (2013) consideran que el conectivismo es demasiado problemático, argumentando que habría que apostar por otro tipo de metodología más consistente y adecuada. Es frecuente encontrar opiniones tanto a favor como en contra de sus resultados (Liyanagunawardena, Adams y Williams, 2013; Renda y Kuys, 2015; Thota, 2015; Downes, 2020) y hoy en día se está lejos muy de alcanzar un consenso.

Tipología y caratacterísticas de los MOOC

Precisamente, el hecho de que en la actualidad existan diferentes tipos de cursos de MOOC depende, sobre todo, de las características conectivistas que presenten. Podemos destacar los cMOOC (basados en el aprendizaje en red a partir de postulados conectivistas), los xMOOC (aunque realizados en línea se apoyan, sin embargo, en modelos de aprendizaje tradicionales) o los tMOOC, considerando este último como un modelo híbrido de los anteriores ya que tiene como elemento fundamental la

realización de tareas por parte del alumno (Pomerol, Epelboin y Thoury, 2015; Rincón et al., 2020). Sin embargo, en la práctica no hay muchas investigaciones que puedan demostrar que estas tipologías se aplican realmente conforme a sus supuestos teóricos.

Sin embargo, a pesar de las dudas de muchos expertos en cuanto al valor del conectivismo, el desarrollo de los MOOC sigue siendo un fenómeno en auge en todo el mundo (Bournissen, Tumino Carrión, 2020). Se destaca que el uso hoy de las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) consolidarán estas comunidades de aprendizaje. Además de las redes sociales, sus integrantes pueden aprovechar la integración de contenidos (por ejemplo RSS, Really Simple Syndication, un formato XML para distribuir contenidos en la web) con el fin de compartir información, materiales temáticos o estrategias de aprendizaje. Las características fundamentales de los MOOC actuales, de este modo, serían (McAuley, et al. 2010): (1) cursos de formación gratuitos, (2) apoyados en contenidos audiovisuales, (3) sin límite de alumnos y (4) que usan estrategias metodológicas colaborativas y participativas.

Fortalezas y debilidades del fenómeno

Precisamente una de sus principales fortalezas de los cursos MOOC es el apoyarse en las redes sociales, lo que hace que sean recursos modernos de enseñanza-aprendizaje, con un alto potencial de difusión de conocimientos (Mackness, Mak y Williams, 2010). También amplían el acceso a la formación al ofrecer oportunidades de aprendizaje con independencia de estar vinculado a una institución concreta. Son muy interesantes porque permiten a cualquier persona seguir formándose a lo largo de su vida y pueden servir para que los profesores promuevan su desarrollo profesional. Además, de acuerdo con García-Sastre, Idrissi, Ortega y Gómez-Sánchez (2018), ofrecen un gran potencial al permitir el acceso a la educación superior a cualquier estudiante de forma gratuita, tan sólo le basta disponer de una conexión a Internet. Adicionalmente, ofrecen múltiples ventajas a nivel educativo, como la ubicuidad, gratuidad, credibilidad y calidad (García-Barrera, Gómez-Hernández y Monge, 2017).

Sin embargo, no son pocas las investigaciones (Schulmeister, 2012; Pérez Parras y Gómez Galán, 2015 y 2017) que describen los puntos débiles de esta modalidad de formación, entre los que cabe mencionar: altas tasas de abandono escolar; falta de retroinformación; escasa interacción; falta de verificación fiable de los resultados del aprendizaje y en las evaluaciones entre estudiantes (una características muy aplicada en los cursos MOOC) y, en cierta medida, la gran variedad de temas que

ofrecen, pero sin una integración clara en un programa de estudios específico. En general, los cursos del MOOC pueden considerarse una solución de capacitación modular y adaptable a gran escala para los cambios o las nuevas necesidades sociales (Gómez Galán, 2017), pero lejos están de suponer un fenómeno que modifique con profundidad las dinámicas tradicionales de las organizaciones universitarias.

Sobre el tema de cómo evaluar al alumnado de estos cursos hay muchas dudas de si supone una fortaleza (por algunos elementos innovadores) o una debilidad (por ser un proceso, en los cursos MOOC, escasamente objetivo). La evaluación ha despertado desde sus orígenes gran interés y ha generado diferentes modelos y propuestas, que van desde simples cuestionarios corregidos de forma automatizada hasta evaluación por pares o carteras digitales. En este sentido, Dawna, Eleanore, Williams y Brooks (2014) han llevado a cabo estudios piloto relacionados con la corrección automática que resultaría óptima con este tipo de pruebas evaluativas. López-Meneses, Vázquez-Cano y Román (2015) describen estas formas de evaluación desde el año 2013 hasta la actualidad y señalan la dificultad para determinar realmente su calidad intrínseca al ofrecer, en general, muchos defectos.

Conclusiones

Para Shah (2015), los cursos MOOC constituyen una de las tendencias de formación emergentes que se han hecho muy populares, con miles de cursos producidos anualmente. En general, pueden considerarse como nuevos entornos socio-virtuales para el desarrollo educativo sostenible que, adecuandamente desarrollados, podrían conducir a un punto de inflexión en el ecosistema didáctico de la educación superior (López Meneses, 2017). Una nueva modalidad de expansión del conocimiento a través de cursos abiertos, masivos y en línea, que formaran parte de los nuevos tejidos educativos de las más prestigiosas universidades internacionales, convertidos en un elemento dinámico del currículo en los ecosistemas bióticos de las organizaciones educativas, tradicionalmente limitado en el tiempo, limitado en el espacio y a menudo reservado a las elites sociales (Hansen y Reich, 2015; El Khadiri, 2019). Los MOOC supondrían una ruptura en todo ello, representarían un desafío para las instituciones universitarias y la comunidad docente con el fin de redefinir el paradigma metodológico actual para acceder a nuevas formas curriculares más abiertas, interactivas, colaborativas y ubicuas, en simbiosis

con una evaluación más dinámica, holística y humana inserta en currículos más flexibles y diversificados adaptados al ecosistema laboral (Paiva y Bittencourt, 2017; Watted y Barak, 2018).

Sin embargo, los importantes defectos que ha ido generando durante sus años de evolución hacen que lejos nos encontremos de este ideal. Las altas tasa de abandono, sus deficientes sistemas de tutoría o las dudas que generan sus sistemas de evaluación en línea (Gómez Galán, et al. 2020; Gómez Galán, 2020b) están lastrando la proyección del fenómeno y, en general, el prestigio de estos cursos. No obstante y como se puede comprobar en esencia, se trata de ante todo de problemas de carácter pedagógico que podrían ser subsanados. El gran reto hoy del fenómeno MOOC, más allá de sus características definitorias, es el desarrollar estructuras pedagógicas adecuadas que permitan obtener el máximo potencial de los entornos telemáticos.

Pero es necesario ir más allá de los propios cursos MOOC. La amplia experiencia que han supuesto nos puede dar lecciones respecto al futuro de la educación superior. Habría que aprovechar lo que nos han enseñado. Por ejemplo, resulta necesario que las organizaciones universitarias integren en nuevos espacios de formación, deben modificiar sus tradicionales planes de estudio a partir de un catálogo de asignaturas más amplio y diversificado que permita al estudiante crear su propio mapa de competencias dentro de un campo académico o profesional. De esta manera, el concepto de aprendizaje diversificado adquiere todo el sentido en contraste con la actual uniformidad de los programas universitarios. La tendencia debería ser la de ofrecer programas abiertos en relación directa con el mundo laboral, académico y profesional que posicionen a los estudiantes ante la posibilidad de crear un itinerario formativo que se adapte a las competencias necesarias en un mundo cambiante y diversificado abierto a nuevas herramientas y a espacios ampliamente interconectados (López-Meneses, et al., 2014 Concepción et al., 2019; Salas, et al., 2019).

Mejorar los cursos MOOC significaría mejorar la educación superior. Se trata de nuevos modelos nacidos de la emergencia del paradigma digital que permiten nuevos escenarios educativos de gran interés y alcance, que deben perfeccionarse para conseguir la máxima eficacia. Pues no hemos de olvidar que la universidad del futuro deberá completar los procesos de virtualización y digitalización que hoy demanda la sociedad tecnológica actual. De lo contrario no sólo no servirá a los objetivos formativos que hoy debe alcanzar sino que pondrá en peligro, incluso, su propia supervivencia.

Referencias

Ali, W. (2019). The efficacy of evolving technology in conceptualizing pedagogy and practice in Higher Education. *Higher Education Studies*, 9(2), 81-95.

Angarita, L. M. y Chiappe, A. (2019). Are ICT good partners for the development of creativity? A systematic review of literature. *International Journal of Arts and Technology*, 11(3), 231-248.

Awidi, I. T. y Paynter, M. (2019). The impact of a flipped classroom approach on student learning experience. *Computers & Education*, *128*, 269-283.

Banihashem, K., Farokhi Tirandaz, S., Shahalizadeh, M. y Mashhadi, M. (2020). The effect of e-learning on students' creativity. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*, 5(4), 53-61.

Bell, F. (2011). Connectivism: Its place in theory-informed research and innovation in technology- enabled learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 12, 3, 98- 118.

Birx, D. L. (2019). Rethinking Higher Education: Integration as a framework for change. *New Directions for Higher Education*, 185, 9-31.

Bournissen, J.M., Tumino, M.C. y Carrión, F. (2019). MOOC: evaluación y medición de la calidad percibida. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI),* 11, 18-32.

Clará, M. y Barberá, E. (2013). Learning online: Massive Open Online Courses (MOOCs), connectivism, and cultural psychology, *Distance Education*, 34, 1, 129-136

Concepción, J. D., Veytia, M., Gómez Galán, J. y López Meneses, E. L. (2019). Integrating the digital paradigm in higher education: ict training and skills of university students in a european context. *International Journal of Educational Excellence*, 5(2), 47-64.

Dawna, E., Eleanore, R., Williams, M. y Brooks, S. (2014). Evaluating the validity and applicability of automated essay scoring in two Massive Open Online Courses. *The Internacional Review os Research in Open and Distance Learning (IRROLD),* 15(5), 83-98.

Downes, S. (2020). Recent Work in Connectivism. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 22(2), 113-132.

Dunn, T. J. y Kennedy, M. (2019).Technology Enhanced Learning in higher education; motivations, engagement and academic achievement. *Computers & Education*, 137, 104-113

El Khadiri, K., Labouidya, O., El Kamoun, N. y Hilal, R. (2019). Success Factors In A Mooc Massive Device: Questions And Challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(4), 1167-1178.

Fernández-Márquez, E., Leiva-Olivencia, J. J. y López Meneses, E. (2018). Competencias digitales en docentes de Educación Superior. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 213-231

García-Barrera, A., Gómez-Hernández, P. y Monge, C. (2017). La atención a la diversidad en los MOOC: Una propuesta metodológica. *Educación XX1,* 20(2), 215-233.

García-Sastre, S., Idrissi, M., Ortega, A. y Gómez-Sánchez, E. (2018). Uso de la colaboración y la gamificación en MOOC: un análisis exploratorio. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia,* 21*(2),* 263-283.

Gómez Galán, J. (2001). Internet: ¿realmente una herramienta educativa?. En J. A. Beltrán (Ed.). *Actas de la I Conferencia Internacional de Educared: La Novedad Pedagógica de Internet*. Madrid: Fundación Encuentro.

Gómez Galán, J. (2002). La integración de la telemática en la escuela. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 1(2), 47-59.

Gómez Galán, J. (2015). Media education as theoretical and practical paradigm for digital literacy: an interdisciplinary analysis, *European Journal of Science and Theology*, 11(3), 31-44.

Gómez Galán, J. (2017). Interacciones Moodle-MOOC: presente y futuro de los modelos de e-learning y b-learning en los contextos universitarios. *Eccos Revista Científica*, 44, 17-31.

Gómez Galán, J. (2020a). Media education in the ICT era: Theoretical structure for innovative teaching styles. *Information*, 11(5), 276.

Gómez Galán, J. (2020b). MOOC courses in the context of distance education: A new pedagogical approach. En R. V. Nata (Ed.). *Progress in Education* (pp. 205-232). Nueva York: Nova Science Publishers.

Gómez Galán, J. y Pérez-Parras, J. (2017). Luces y sombras del fenómeno MOOC: ¿representan una auténtica innovación educativa? *Revista de Pedagogía*, 36(102), 237-259.

Gómez Galán, J., Lázaro Pérez, C., Martínez López, J. A. y López Meneses, E. (2020). Measurement of the MOOC phenomenon by pre-service teachers: A descriptive case study. *Education Sciences*, 10(9), 215.

Gómez Galán, J., Martín, A. H., Bernal, C. y López Meneses, E. (2017). *Los MOOC y la educación superior. Nuevas posibilidades para la innovación y la formación permanente.* Barcelona: Octaedro.

Gómez Galán, J., Martín, A. H., Bernal, C. y López Meneses, E. (2019). *MOOC Courses and the Future of Higher Education: A New Pedagogical Framework*. Aalborg: River Publishers.

Gómez Galán, J., Vázquez Cano, E., Luque de la Rosa, A.y López Meneses, E. (2020). Socio-Educational impact of Augmented Reality (AR) in sustainable learning ecologies: A semantic modeling approach. *Sustainability*, 12(21), 9116.

Gómez Galán, J., Vergara, D., Ordóñez, E. y Veytia Bucheli, M. G. (2020). Time of use and patterns of Internet consumption in university students: A comparative study between Spanish-speaking countries. *Sustainability*, 12(12), 5087.

González Zamar, M. D., Abad Segura, E., López Meneses, E. y Gómez-Galán, J. (2020). Managing ICT for sustainable education: research analysis in the context of Higher Education. *Sustainability*, 12(19), 8254.

Guzman, A. y Nussbaum, M. (2009). Teaching competencies for technology integration in the classroom. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25(5), 453-469.

Gyamfi, S. A. y Gyaase, P. O. (2017). Virtualization of university education: The impact of ICT-mediated learning environment on students' performance. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 9(4), 24-40.

Hansen, J. D. y Reich, J. (2015). Democratizing education? Examining access and usage patterns in massive open online courses. *Science*, 350(6265), 1245-1248.

Johnson, L., Adams, S., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A. y Ludgate, H. (2013). *NMC Horizon Report*. Austin:The New Media Consortium.

Jung, I. (2005). ICT-pedagogy integration in teacher training: Application cases worldwide. *Journal of Educational Technology & Society*, 8(2), 94-101.

Kanematsu, H. y Barry, D. (2016). ICT and the impact on education. E H. Kanematsu y D. M. Barry (eds.), *STEM and ICT Education in Intelligent Environments* (pp. 33-36), Cham: Springer.

Khalid, M. S. y Pedersen, M. J. L. (2016). Digital exclusion in higher education contexts: A systematic literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 228, 614-621.

Lázaro Pérez, C., Martínez López, J. A. y Gómez Galán, J. (2020). Addictions in Spanish college students in confinement times: Preventive and social perspective. *Social Sciences*, 9(11), 195.

Lee, C. y de Vries, W. T. (2019). Sustaining a culture of excellence: Massive Open Online Course (MOOC) on land management. *Sustainability*, 11(12), 3280.

Li, Z. (2020). Educational Model of Innovation and Entrepreneurship Based on the Concepts of OBE and MOOC. In The International Conference on Cyber Security Intelligence and Analytics (pp. 589-596). Springer, Cham.

Liyanagunawardena, T., Adams, A. y Williams, S. (2013). MOOCs: A Systematic Study of the Published Literature 2008-2012. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 14, 3, 202-227.

López Gil, M. y Bernal, C. (2019). El perfil del profesorado en la Sociedad Red: Reflexiones sobre las competencias digitales de los y las estudiantes en Educación de la Universidad de Cádiz, *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 11, 83-100.

López Meneses, E. y Gómez Galán, J. (2010). Prácticas universitarias constructivistas e investigadoras con software social. *Praxis*, 6(1), 15-31.

López Meneses, E., Vázquez Cano, E. y Román, P. (2015). Análisis e implicaciones del impacto del movimiento MOOC en la comunidad científica: JCR y Scopus (2010-13). *Comunicar*, 44, 73-80.

Mac Fadden, I., López Meneses, E., Sarasola, J. L. y Gómez Galán, J. (2020). *Reflections on Investigating the Complexity of Social Cohesion in the era of Globalization*. Badajoz: Eurytion Press.

Mackness, J., Mak, F.J. y Williams, R. (2010). The ideals and reality of participating in a MOOC. En VV.AA., *Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning* (pp. 266-274), Lancaster: Lascaster University.

Markoff, J. (2011). Virtual and Artificial, but 58,000 Want Course, *The New York Times*, 15-8-2011.

Matosas López, L., Aguado Franco, J. y Gómez Galán, J. (2019). Constructing an instrument with behavioral scales to assess teaching quality in blended learning modalities. *Journal of New Approaches in Educational Research (NAER)*, 8(2), 142-165.

Matveeva, S. V., Akatova, N. S., Shcherbakov y. I. y Filinova, N. V. (2020). Digitalization of Higher Education and professional development of educators: Technologies and new opportunities. *Amazonia Investiga*, 9(29), 77-86.

McAuley, A., Stewart, B., Siemens, G. y Cormier, D. (2010). *Massive Open Online Courses. Digital Ways of Knowing and Learning. The MOOC Model for Digital Practice*. Charlottetown: University of Prince Edward Island,

Mertala, P. (2020). Paradoxes of participation in the digitalization of education: a narrative account. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 179-192.

Miles, J. y Nayak, P. (2020) Curriculum co-presences and an ecology of knowledges, *Curriculum Inquiry*, 50(2), 99-104.

Miranda Mendonça, E. y Gómez Galán, J. (2016). Professional practice in Higher Education: A case study in faculty training and development in Brazil. *International Journal of Educational Excellence*, 2(2), 51-64.

Paiva, R. y Bittencourt, I. I. (2017). Helping MOOC teachers do their job. In VV.AA, *Researcher Links Workshop: Higher Education for All* (pp. 52-67). Cham: Springer.

Pérez Parras, J. y Gómez Galán, J. (2017). Conocimiento y empleo de los cursos MOOC en estudiantes de Magisterio españoles: Implicaciones en su formación. En E. López Meneses, G. A. Maldonado, V. Marín y E. Vázquez Cano (ed.), *Investigaciones Educativas Hispano-Mexicanas* (pp. 190-208), Sevilla: AFOE.

Pérez Parras, J. y Gómez Galán, J. (2015). Knowledge and influence of MOOC courses on initial teacher training. *International Journal of Educational Excellence*, 1(2), 81-99

Pomerol, J. C., Epelboin y. y Thoury, C. (2015). *MOOCs: Design, Use and Business Models*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Ponce, O., Pagán, N., Gómez Galán, J. y Canales, A. (2020). *Filosofía de la Investigación Educativa: Evoluciones Metodológicas*. Badajoz: Eurytion Press.

Pulist, S. K. (2020). Open Educational Resources (Including MOOCs). En W. L. Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar y T. Wall (eds.). *Quality Education* (pp.591-599). Cham: Springer.

Rao, N. J. (2020). Outcome-based Education: An Outline. *Higher Education for the Future*, *7*(1), 5-21.

Regalado, A. (2012).The Most Important Education Technology in 200 Years. *MIT Technology Review*, 116(1), 61-62.

Reich, J. y Ruipérez-Valiente, J. A. (2019). The MOOC pivot. *Science*, 363(6423), 130-131.

Renda, G. y Kuys, B. (2015). Connectivism as a Pedagogical Model within Industrial Design Education. *Procedia Technology*, 20, 15-19.

Rincón, E. G., Mena, J., Ramírez, M. S. y Ramírez, R. (2020).The use of gamification in xMOOCs about energy: Effects and predictive models for participants' learning. *Australasian Journal of Educational Technology*, 36(2), 43-59.

Saadatdoost, R., Jafarkarimi, H., Sim, A. T. H. y Hee, J. M. (2019). Understanding MOOC learners: Insights from participation in Coursera MOOC. *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies*, 14(1), 93-112.

Salas, Q. A., Morales, M. B., Villota, W. R. y López Meneses, E. (2019). University students perceptions on the free mass training courses online. *International Journal of Educational Excellence*, 5(1), 63-77.

Schulmeister, R. (2012). As undercover student in MOOCs, Keynote Campus Innovation und Jonferenztagung. Hamburgo: University of Hamburg.

Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory of the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2, 1, 3-10.

Siemens, G. (2013). Massive Open Online Courses: Innovation in education? En R. McGreal, W. Kinuthia y S. Marshall (Eds.), *Open educational resources: innovation, research and practice* (pp. 5-15). Vancouver: Commonwealth of Learning y Athabasca University.

Thota, N. (2015). Connectivism and the Use of Technology/Media in Collaborative Teaching and Learning. *New Directions for Teaching and Learning*, 142, 81-96.

Ugur, N. G. (2020). Digitalization in Higher Education: A qualitative approach. *International Journal of Technology in Education and Science*, 4(1), 18-25.

Vázquez Cano, E., Gómez Galán, J., Infante Moro, A. y López Meneses, E. (2020). Incidence of a non-sustainability use of technology on students' reading performance in Pisa. *Sustainability*, 12(2), 749.

Veytia Bucheli, M. G., Gómez Galán, J. y Vergara, D. (2020). Presence of new forms of intercultural communication in Higher Education: Emojis and social interactions through WhatsApp among graduate students. *Education Sciences*, 10(11), 295.

Watted, A. y Barak, M. (2018). Motivating factors of MOOC completers: Comparing between university-affiliated students and general participants. *The Internet and Higher Education*, 37, 11-20.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO EDUCATIVO

Silvia Isabel Salazar Ceballos[1]
Colegio Peninsular A.C.
isalazar@rogers.edu.mx

Leonor Elena López Canto[2]
Universidad Autónoma de Yucatán
leonor.lopez@correo.uady.mx

Resumen

Los planes para mejorar la comunicación interna de un centro educativo fueron repentinamente atropellados por un profundo cambio medioambiental, derivado del virus COVID-19, por lo que experimentó un cambio emergente y revolucionario, al introducir una transformación rápida y profunda en sus procesos de comunicación para coordinar a distancia sus actividades académicas y administrativas.

En esta ponencia se presentan los resultados del diagnóstico organizacional sobre sus procesos de comunicación interna, algunos avances derivados de la implementación de este cambio emergente en el que destaca el uso de las TICs, así como una propuesta de comunicación interna estructurada.

El método utilizado es cualitativo. Las técnicas de recopilación de información fueron la revisión documental y la entrevista semiestructurada. El análisis de la información se realizó mediante la identificación de los aspectos técnicos y sociales en el proceso de comunicación, al concebirse a la organización como sistema sociotécnico. Los resultados fueron: a) la identificación de tres modelos de comunicación presentes hasta marzo de 2020 en la organización -complementarios y en ocasiones traslapados- algunos de cuyos elementos fueron introducidos paulatinamente, lo cual explica su falta

[1] Contadora pública egresada de la la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Maestra en Administración de Negocios por la Universidad de las Américas Puebla. Estudiante del último semestre de la Maestría en Gestión y Cambio Organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Actualmente se desempeña como Coordinador administrativo en el Colegio Peninsular A.C.

[2] Profesora titular de carrera en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Doctora en Ciencias de Gestión por la Université de Pau et des Pays de l'Adour, Francia y en Dirección de Empresas por la Universidad de Mondragón, España. Autora de artículos científicos en revistas internacionales y de capítulos de libros sobre temas de gestión de hospitales, cultura organizacional, empresarialidad y desarrollo regional, responsabilidad social corporativa, entre otros.

de articulación, b) los rápidos movimientos organizacionales, desde marzo del mismo año, para aminorar el impacto de las fuerzas medioambientales, y c) el papel central de las TICs en el proceso de comunicación interna de la organización y la capacidad de sus miembros para adaptarse al cambio. Se presenta una propuesta de comunicación interna estructurada para minimizar los impactos del trabajo a distancia, así como para ajustar los modelos detectados.
Palabras clave: Comunicación, Cambio organizacional, Centros educativos, Tecnologías de la información y Sistemas sociotécnicos.

Abstract

Plans to improve the internal communication of an educational center were suddenly overwhelmed by a profound environmental change, derived from the COVID-19 virus, for which it experienced an emergent and revolutionary change, introducing a rapid and profound transformation in its communication processes to coordinate their academic and administrative activities remotely.

This presentation exposes the results of the organizational diagnosis on its internal communication processes, some advances derived from the implementation of this emergent change in which the use of ICTs stands out, as well as a proposal for structured internal communication.

The method used is qualitative. The information gathering techniques were the documentary review and the semi-structured interview. The information analysis was carried out by identifying the technical and social aspects in the communication process, as the organization was conceived as a sociotechnical system. The results were: a) the identification of three communication models present until March 2020 in the organization -complementary and sometimes overlapping- some of whose elements were introduced gradually, which explains their lack of articulation, b) the rapid organizational movements , since March of the same year, to reduce the impact of environmental forces, and c) the central role of ICTs in the internal communication process of the organization and the ability of its members to adapt to change. A structured internal communication proposal is presented to minimize the impacts of remote work, as well as to adjust the detected models.

Key Words: Communication, Organizational change, Educational centers, Information technologies and Sociotechnical systems.

Introducción

Las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen Katz y Kahn,1983, en (Acosta, 2002); (Burke, 2017) por lo que el cambio puede ser motivado por fuerzas de distintos orígenes Chiavenato, 1995, en (Diaz, 2005). El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización Chiavenato, 2001, en (Gonzalez Campo, 2017).

La contingencia sanitaria ocasionada a nivel mundial por el COVID-19 ha impactado a las organizaciones, entre ellas a las pertenecientes al sector educativo, las cuales han intentado adaptarse para sobrevivir provocando una serie de cambios no planeados, que incluyen los métodos de impartir clases, la manera de coordinar los diferentes procesos administrativos y operativos, así como los mecanismos de comunicación.

La comunicación es esencial en cualquier organización, pues mediante este proceso es posible transmitir información fundamental para su supervivencia. En este sentido, el proceso comunicativo abarca tanto la comunicación externa, es decir la comunicación de la organización hacia sus públicos, así como la comunicación interna, la cual está orientada al intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de la organización, con la finalidad de que éstos se encuentren alineados a los objetivos organizacionales y puedan ser partícipes en la consecución de los mismos, así como responder de manera adecuada al ambiente en la cual se desarrolla.

El centro educativo estudiado está por cumplir 70 años en el mercado y como parte de un proceso de mejora estratégica, en el mes de enero de 2020 se habían detectado una serie de distorsiones en la comunicación que se transmitía; así como traslapes y conflictos entre las diferentes secciones de la organización debido a la deficiencia en los procesos comunicativos. La inexistencia de un proceso de comunicación interna estructurado dificultaba la recopilación, concentración y divulgación de la información, de manera que ésta no llegaba de manera adecuada y oportuna a los diversos públicos (internos y externos) de la organización. La resistencia por parte del personal interno a la implementación y uso de las nuevas tecnologías de información (TICs) como un medio de comunicación, la falta de capacitación del personal para un adecuado uso de éstas, daba como resultado una serie de distorsiones en la información emitida, evidenciando la presencia de la comunicación informal, como uno de los mayores retos a resolver.

Ante esta situación, se había planeado implementar dicho proceso de comunicación interna estructurado, con el fin de solucionar este problema. Sin embargo, la contingencia sanitaria que se presentó en México a mediados de marzo de ese año atropelló esta intención de cambio, generando situaciones emergentes que el centro educativo tenía que enfrentar para responder de manera adecuada a sus partes interesadas, volviéndose aún más importante solucionar el problema de la comunicación. De esta manera, el centro educativo tuvo que transitar de un proceso de comunicación no estructurado a uno estructurado, pero de una manera no planeada debido a los efectos externos generados por el COVID-19.

El objetivo de esta ponencia es presentar los resultados del diagnóstico organizacional sobre sus procesos de comunicación interna, algunos avances derivados de la implementación de este cambio emergente en la organización en el que destaca el uso de las nuevas TICs, así como una propuesta de comunicación interna estructurada.

Marco teórico

Para (Burke, 2017) el cambio de la organización se considera discontinuo (revolucionario o transformacional) o continuo (evolutivo o transaccional). (Barroso Rodríguez, 2007) señalan que el cambio también se refiere a la innovación. El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. Una distinción hecha establece los tipos de innovación como de productos, de procesos y organizacional.

En palabras de (Teixidó, 1999) el centro educativo puede ser identificado como un sistema sociotécnico, ya que éste posee dos grandes dimensiones: la técnica y la sociocultural, las cuales se encuentran estrechamente interconectadas. La noción de “sistema sociotécnico” —o *sociotechnical system*— fue desarrollada en el contexto de los estudios sobre la organización del trabajo llevados a cabo por el Tavistock Institute de Londres en los años 50 (Hevia Martínez, 2019). En especial, por dos investigadores: Fred Emery y Eric Trist. De acuerdo con (Hevia Martínez, 2019) la sociedad actual no puede considerarse de una manera separada de los sistemas técnicos que le dan soporte, si los sistemas técnicos fallaran el sistema social colapsaría.

En los centros educativos podemos concebir la dimensión técnica en el comportamiento de las diferentes personas que integran la organización de acuerdo a la función que realizan dentro de ella, los recursos necesarios para llevar a cabo dichas funciones así como los propósitos de éstos; la

posición de cada miembro en el organigrama; la división del trabajo y el reparto de las diversas tareas (perfiles profesionales); los métodos, procedimientos y técnicas de trabajo (lenguaje técnico); los sistemas de intercambio de información y las relaciones con otras instituciones.

La dimensión sociocultural radica en el conjunto de miembros de la organización, que poseen un potencial de energía que hace que la dimensión técnica avance de manera funcional, siendo éstas la cultura y las relaciones interpersonales.

La comunicación tal y como se cita a Gámez, 2007, p.12, en (Papic Domínguez, 2016) instaura uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues enlaza el elemento social con el sistema relacional y de estructura de toda la organización.

Lucas, Galera y Ruiz, 2003, p. 72 en (Marín, 2006) en una descripción del modelo lineal de la comunicación visualizan la comunicación con un mero transporte de información, cuyo centro es el propio mensaje y no en las personas, por su parte DeFleur,1993 en (Marín, 2006) propone que el modelo circular de comunicación representa un nuevo modelo en donde hay un factor humano que permite una serie de actividades recíprocas en las cuales cada parte se compromete al mismo tiempo, y todo ello también depende del espacio físico en que se encuentran, de la naturaleza sociocultural de su actividad y del tipo de relación existente entre ellos.

Finalmente (Marín, 2006) propone que debemos de ir hacia un nuevo modelo de la comunicación, que tenga presente: 1. La sobreabundancia de información, que conlleva importancia del contenido y potencia ilimitada; 2. La frecuente existencia de muchos emisores diferentes, pero de uno a uno (Webs, Blogs, Wikis, etc.); 3. La mayor confusión entre emisor o receptor, con usuarios en entornos conectivos, no receptores; 4. Lo intentos de vuelta a la conversación, con instantaneidad y sin costes, más allá de la lejanía, considerando que el futuro es el mensaje (SMS); 5. La realidad de la comunicación no es secuencial (hipertexto).

Desde una perspectiva clásica, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son seis: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el canal y el contexto (Teixidó, 1999). El emisor es el elemento que pone en marcha el proceso, generando o enviando un mensaje, éste es lo que se transmite, el receptor es quien recibe lo recibe, el código está conformado por los elementos escritos, orales o gestuales que son comprensibles por las personas que participan en el proceso, el canal es el medio a través del cual se produce la comunicación y finalmente el contexto tiene en cuenta las

condiciones en las que se desarrolla la comunicación tales como el espacio físico, el tiempo, las circunstancias socioculturales.

En palabras de (Cordero Durán, 2018) el intercambio de significados que está en la base de la comunicación es solo posible en un medio social donde exista un sujeto otro que comparta los códigos que se intercambian, y que construyen, significaciones y simbolismo.

Método

Para el estudio de los procesos de comunicación que emplea la organización se optó por utilizar la técnica de la entrevista, por lo que se aplicó una entrevista semiestructurada, que podría realizarse de manera personal o a un grupo de personas. La identificación de los procesos de comunicación interna se realizó a través de una división en la estructura organizacional, es decir dividiendo la organización en cada sección generadora de valor, tal división quedó integrada por 10 secciones: kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes, academia de inglés y departamentos operativos los cuales incluyen al departamento de vigilancia, mantenimiento y aseo, compras e imagen. El total de personas entrevistadas fue de 17.

Se realizaron dos entrevistas individuales y cinco entrevistas grupales, las entrevistas se realizaron mediante la herramienta ZOOM con una duración de una hora a dos horas por sección entrevistada.

Las únicas entrevistas individuales fueron las realizadas en las secciones de Kínder y academia de inglés, pues no cuentan con más autoridades que integren el proceso de comunicación, por otra parte las secciones de Primaria, Secundaria, Preparatoria, Deportes y departamentos operativos fueron grupales ya que se pretendía crear una interacción, pero también potenciar las opiniones de los participantes, con la finalidad de generar diálogo y conversación, desarrollando consensos y puesta en común de puntos de vista, prevaleciendo los grupal ante lo individual, ya que se considera que la estructura de la organización es sociotécnica y se requería identificar tanto aspectos técnicos como sociales en los procesos de comunicación en la organización.

La entrevista pretendía identificar los elementos técnicos y sociales del proceso de comunicación interna:

a) Proceso de emisión, emisores, código y canal empleado.
b) Proceso de recepción de mensajes, barreras en la comunicación.
c) Herramientas empleadas para la comunicación.

d) Recomendaciones para una mayor eficiencia en la comunicación interna

La comunicación de la organización presenta diferentes públicos interesados, clasificando como internos a los empleados, de todas las secciones de la organización, y como externos a todos aquellos que pudieran tener un interés en la comunidad educativa, o con fines de mercadotecnia, tales como padres de familia, alumnos, sociedad de padres de familia, exalumnos o potenciales padres de familia y alumnos.

Las entrevistas se centraron en la búsqueda de información vinculada con el público interno, dando como prioridad de investigación, a la identificación del proceso de comunicación interna entre el personal (interpersonal) y secciones (de pequeño grupo e intergrupal).

Para la obtención de resultados en la aplicación de la herramienta de entrevista, se seleccionó al personal de niveles directivos o de jefaturas, con base a la antigüedad del personal y su nivel en el organigrama, para que con esto se pudiera tener un mayor grado de certeza en las entrevistas y resultados obtenidos.

Con respecto al COVID-19 y el trabajo a distancia, se pidieron una serie de recomendaciones a los directores o jefes de departamento para implementar en el proceso de comunicación, de modo tal que la información pudiera transmitirse de una manera más ágil y estructurada.

Entorno de la organización

(Porter, 1989) destaca que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, por lo que el aspecto clave del entorno de una organización es el sector o sectores industriales dentro del cual compite.

El centro educativo posee entornos legales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que le afectan tanto en el desarrollo de actividades, como en su permanencia en el mercado, en el estado de Yucatán.

En México y en Yucatán suele realizarse la constitución de una escuela bajo la modalidad de persona moral sin fines lucrativos (Título III de la Ley del ISR), derivado de los beneficios fiscales en cuanto a la tributación del ISR, y ser tasa exenta sobre el IVA en los servicios de enseñanza, tal y como lo señala el artículo 15 IV de la Ley del IVA (LIVA, 1978), en el año 2017, la Ley del ISR modificó que para poder contar con los beneficios de una asociación civil sin fines de lucro se debería tener la autorización para

ser una donataria autorizada y tener la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación, cuyo objeto sea la enseñanza (CMCP, 2017).

En cuanto a la asignación de autorización para impartir educación por parte de la Secretaría de Educación Pública de educación básica a intermedia y de educación superior por parte de la Universidad Autónoma de Yucatán, es necesario cubrir los requisitos que las mismas instituciones prevén en sus reglamentos, tales como planes de estudio, áreas e instalaciones acorde al programa del cual se solicita autorización, plantilla docente, etc.

El factor social ha ido definiendo la competencia dentro de las instituciones educativas, ya que ante la apertura de fronteras y la globalización, el número de alumnos que llegan o que se van en ocasiones tiene que ver con las migraciones laborales de los padres de familia, adicional a las tasas de fecundidad, que de acuerdo a la CONAPO (2019), en su estudio de proyección demográfica en México y en las entidades federativas, existe una a tendencia a la baja de esta variable la cual se mantiene con una reducción de 0.37 hijos(as) durante el periodo comprendido entre 2015 y 2050 y continuará mostrando un patrón temprano, es decir, la cúspide se ubicará en el grupo de mujeres entre 20 y 24 años, aunque entre 2015 y 2030 se reducirá de 110.2 a 95.2 nacimientos por cada mil mujeres de este grupo de edad.

Con base al INEGI (2018), durante el 2018 el Producto Interno Bruto de Yucatán ascendió a 258,936 millones de pesos a precios constantes de 2013.

En lo referente al PIB de las actividades primarias integradas por la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, éstas alcanzaron el valor de 9,726 millones de pesos constantes (INEGI,2018).

Las actividades secundarias conformadas por la minería, industria manufacturera, construcción y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y suministro de gas por ductos al consumidor final, registraron en 2018 un monto de 64,435 millones de pesos constantes (INEGI,2018).

Las actividades terciarias (en las cuales se contempla el sector de servicios), en conjunto generó en 2018 un Producto Interno Bruto de 179,775 millones de pesos a precios constantes de 2013 (INEGI,2018)

La creciente importancia atribuida a las TICs en la prestación de servicios de administración pública, salud o educación y en el suministro de otros bienes y servicios crea demanda de aplicaciones adecuadas, es decir la sociedad depende del software para aprovechar la tecnología. Por consiguiente,

uno de los factores que detonan el desarrollo, es la capacidad para adoptar, adaptar y desarrollar software; capacidad que también es importante para facilitar la transferencia de tecnología (Flores, Ceballos y Bojorquez, 2016).

El uso de las TICs en México es reciente, los expertos consideran que fue en la década de los sesenta, cuando se inició la introducción de este sector a la economía. No obstante, diversos factores han creado condiciones favorables para el crecimiento del sector, tales como: el impulso a la formación de capital humano con orientación a TIC; la adopción de las pequeñas y medianas empresas de sistemas computacionales; el rápido crecimiento del uso de comunicaciones electrónicas; y la cercanía geográfica con Estados Unidos, principal consumidor de software del mundo (Flores et al., 2016).

Antecedentes y situación actual de la organización

El Centro educativo que aquí se presenta, fue fundado en 1950 por religiosas americanas, quienes implementaron una escuela mixta y laica, totalmente vanguardista para su época; una de sus características fue la integración social del alumnado; el plantel se encontraba en el centro en Mérida, Yucatán, e incluía los niveles de preescolar, primaria, secundaria y academia comercial.

Para el año de 1960, las religiosas decidieron fusionar su escuela con una escuela fundada por profesionistas yucatecos interesados en brindar a sus hijos instrucción laica, bilingüe y mixta, haciendo hincapié en el desarrollo del individuo como un ser capaz de autodesenvolverse y de forjar su personalidad desarrollando al máximo sus capacidades de acuerdo a su edad y etapa del desarrollo.

En la actualidad la organización provee educación desde estimulación temprana, maternal, kínder, primaria, secundaria y preparatoria para lo cual cuenta con el reconocimiento de estudios por la Secretaría de Educación Pública desde los niveles de kínder a secundaria y de la Universidad Autónoma de Yucatán para el nivel de bachillerato. El número de empleados es de 255 entre docentes, administrativos, operativos, y personal directivo. Su matrícula es de 1,100 alumnos. El personal es capacitado para el desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje que imparte.

La institución brinda apoyo psicológico en todos los niveles. Asesoran a maestros, padres de familia y alumnos en sus relaciones y en problemas educativos relacionados con el aprovechamiento y la conducta del alumno. Su apoyo al área pedagógica ha sido determinante para la buena marcha de la escuela. Su servicio está a disposición de todos los miembros de la comunidad escolar y se da especial atención a la orientación vocacional.

El sistema de impartición de inglés es bilingüe con clases diarias para infantil, primaria, secundaria y preparatoria con niveles regulares y avanzados.

La escuela ofrece internet en los salones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria, para uso de los maestros en clase y en los pasillos, cafetería y biblioteca para uso de los alumnos, así como antenas inalámbricas instaladas para obtener señal de wi-fi.

Posee una biblioteca general con los volúmenes adecuados y suficientes para consulta, así como bibliotecas circulantes que funcionan de manera especial en el kínder y en la primaria.

También cuenta con aulas Interactivas con programas actualizados e internet para alumnos de primaria, secundaria y preparatoria, así como un laboratorio interactivo para alumnos de infantil y primaria y laboratorio de prácticas de química, física y biología debidamente equipado para el servicio de los alumnos de secundaria y preparatoria.

Entre el mercado al cual se encuentra dirigido el instituto podemos destacar que su mercado va dirigido a padres/madres de familia, con hijos de entre los 2 a los 18 años de edad en promedio, en búsqueda de educación de alta calidad, en modalidad bilingüe y que se encuentren dentro de los niveles socioeconómicos C, C+, A/B, por familia.

A lo largo de los años, y conforme el centro educativo fue aumentando su matrícula y extendiendo sus servicios, se fueron creando nuevas unidades funcionales (departamentos y puestos) para cumplir con nuevas regulaciones de organismos externos: derechos humanos, protección de datos personales, inclusión educativa, por citar algunos. Esto ha conllevado a nuevas necesidades de comunicación tanto hacia afuera de la organización como hacia adentro, y por lo tanto ha complicado la gestión de la escuela. Entre las necesidades de comunicación interna destacan la de coordinar la comunicación entre las diferentes secciones y departamentos y la incorporación de las nuevas TICs. Es por ello que la comunicación entre las diferentes personas y unidades ha cobrado relevancia para su integración en la dinámica institucional.

Antes del COVID-19, la organización presentaba dichos problemas de comunicación, que fueron detectados en un diagnóstico organizacional realizado en el mes de enero de 2020, por lo que la dirección general decidió entonces permitir un estudio acerca de los procesos de comunicación interna identificados y realizar una propuesta de cambio planeado, para dejarlos de una forma estructurada. Sin embargo, el efecto del COVID-19 aceleró este proceso, el cual se ha ido realizado de manera no planeada.

La comunicación dentro del centro educativo antes de la realización de las entrevistas se identificaba ,de manera descendente (oral y escrita), ascendente (oral), y horizontal (oral) entre secciones o departamentos, de la misma manera es importante recalcar que la comunicación informal es uno de los principales obstáculos que posee la institución, ya que ésta genera malestar, incertidumbre y en muchas ocasiones duplicidad de actividades; así mismo es importante recalcar que no hay un departamento de comunicación, ni la comunicación se concentra en una sola persona.

Resultados

Con base en el trabajo de campo realizado, y fundamentándose en el análisis de las entrevistas, se presentan los siguientes resultados:

ASPECTOS TÉCNICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA						
Sección	**Tipo de comunicación**	**Modelo de comunicación dentro de la sección**		**Público afectado**	**Herramientas**	**Barreras**
		Emisión	**Recepción**			
Kínder	Interpersonal y de pequeño grupo comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, , secciones de primaria, secundaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
Primaria	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, secundaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
Secundaria	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
Preparatoria	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria y secundaria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	No identificadas

Deportes	La comunicación en la sección se presenta de manera interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria. Sus actividades no tienen afectación en la sección de inglés ya que la academia de inglés no tiene vinculación física con las áreas deportivas.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, adicional a que el horario de los trabajadores de esta sección suele ser por las tardes y en fines de semana.
Inglés	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria. Sus actividades no tienen afectación en el departamento deportivo ya que los espacios físicos empleados por la academia de inglés, no intervienen en las áreas destinadas a la práctica de algún deporte.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, adicional a que el horario de los trabajadores de esta sección suele ser por las tardes y en fines de semana.
Departamentos Operativos	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y es la única sección que presenta redes de comunicación múltiples y mixtas, es decir se recibe información por parte de muchas personas.	Lineal y Circular	Lineal y Circular	Secciones escolares (kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes y academia de inglés) incluyendo al personal de cada sección (maestros, directivos y administrativos), personal operativo de otros departamentos, dirección general y administración.	Teléfono, WhatsApp y de manera personal, ya que es el personal que se encuentra físicamente en las instalaciones.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, así como un el bajo nivel educativo en algunos de los trabajadores quienes no entienden de tecnologías o no saben leer y escribir.

Fuente: Elaboración Propia

Los modelos de comunicación identificados en la organización fueron: el modelo lineal cuando se trata de una transmisión institucional por parte de la dirección general, y circular dentro de las secciones (dentro de kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes, inglés y departamentos operativos); sin embargo, no existe una comunicación entre las diferentes secciones de la escuela propiciando una interferencia de actividades.

La resistencia al empleo de herramientas digitales ha sido una de las principales barreras en los procesos de comunicación, ya que diversos empleados no desean o desconocen herramientas

digitales tales como grupos de WhatsApp y correos institucionales, y los cuales cobran relevancia no solo por la necesidad de difundir las actividades que la organización lleva a cabo y que son de interés de todos, sino producto de las diversas legislaciones que han obligado a la difusión de información así como encuestas diversas por los aspectos de seguridad e higiene y los protocolos del retorno seguro al trabajo.

Los departamentos operativos son la sección que más información recibe de todas las demás secciones, y cuyo tema de estudio merece un estudio a profundidad posterior.

ASPECTOS SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA			
Sección	**Percepciones y motivaciones del emisor**	**Percepciones y motivaciones del receptor**	**Relación interpersonal en la sección**
Kínder	Emisión en reuniones de trabajo posterior al envío de un correo o un mensaje, tratando de evitar una mala percepción por parte del receptor.	La retroalimentación con el director se da de una manera libre y directa, evitando con esto emociones o sentimientos en la recepción de información.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, sin conflictos de acuerdo a los comentarios de la directora del área.
Primaria	La comunicación emitida por el director o subdirectora se realiza a través de sus coordinadores internos, la retroalimentación no es tan importante en el departamento y en ocasiones existen distorsiones de la información emitida.	La recepción de la información no suele provocar percepciones distintas a lo que ésta quiere comunicar; sin embargo, al ser un área con un alumnado superior a cualquier departamento, así como de personal, es difícil minimizar los efectos de percepción del receptor, con respecto a que la atención personalizada a cada trabajador no suele darse con frecuencia.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, con grupos de personas con mayor fuerza en difusión en transmisión de información (comunicación informal, interpersonal e intergrupal), esta fuerza se debe a la antigüedad que estas personas tienen en la organización y su edad, las personas con esta fuerza no necesariamente se encuentran vinculadas a un nivel jerárquico dentro del organigrama.
Secundaria	La comunicación emitida por el director y subdirectora se realiza de manera directa en reuniones de trabajo conjunto, en donde se da lugar a espacios de retroalimentación abierta, y mitigación de dudas.	El tipo de dirección en esta sección hace que el personal se sienta parte de una gran familia en donde los malos entendidos y las cuestiones personales son tomadas en cuenta por las autoridades, para minimizar efectos de la información distorsionada.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, sin conflictos latentes y una apertura de apoyo conjunto, lo cual permite que la información sea fluida, aunque ésta fuera de manera informal.
Preparatoria	La comunicación emitida por la directora o secretaria académica se realiza de manera directa en reuniones de trabajo, la retroalimentación es media, y a veces las aclaraciones de información se realizan de manera informal y personal.	El tipo de dirección en esta sección es muy directa, en transmisión casi literal, las dudas se resuelven de manera personal o a través de terceros, no hay tanta retroalimentación como en el área de secundaria.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, pero existe personal que rota derivado de las materias por semestre, el personal con mayor antigüedad es el que sirve de vínculo con la dirección para transmisión de información, y apoyo de las relaciones entre el personal.

Deportes	La comunicación emitida por el coordinador general hacia los coordinadores de liga o responsables de disciplina es de transmisión formal y con la retroalimentación correspondiente, empleando el modelo circular, sin embargo, la transmisión de éstos a todo el personal del departamento suele darse de manera informal, a través del modelo lineal, sin retroalimentación y ante la diferencia entre disciplinas, edad del personal y diferencias de horario, se producen distorsiones provenientes del emisor.	Al tratarse de una sección con horarios y disciplinas tan diferentes, existen brechas para ubicar las percepciones y motivaciones del receptor, no hay una identificación clara de todos los motivadores del personal en la sección.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas en la disciplina individual pero, media entre las disciplinas, las relaciones se dan como parte la sección deportiva, pero no, así como parte de la institución, es decir el personal a veces no tiene interrelación con las demás secciones de la escuela (kínder, primaria, secundaria, preparatoria, inglés y operativos.
Inglés	La comunicación emitida por el coordinador suele transmitir información institucional de manera formal .	Las motivaciones y percepciones no se conocen siempre, la información solo fluye circular entre el coordinador y su personal a manera de transmisión de información.	Las relaciones interpersonales son buenas, sin conflictos observables, pero la relación con el demás personal de la organización es prácticamente inexistente.
Departamentos Operativos	El emisor transmite la información por la motivación de reconocimiento por parte de los superiores	Las características de los receptores varían de departamento a departamento, derivado del clima organizacional que hay en cada uno, en el área de vigilancia, todo se toma como una orden sin posibilidad de retroalimentación (modelo lineal), en el departamento de aseo y limpieza ocurre lo mismo sin aclaración de situaciones o dudas (modelo lineal), y en el departamento de compras e imagen, se procura dar la información lo más sencilla y clara posible, no existen procesos de retroalimentación identificados dentro de estos departamentos.	Las relaciones interpersonales son buenas en cada departamento , entre departamentos existen ciertas rivalidades, o grupos de interés de acuerdo a sus relaciones con el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

Los aspectos sociales, fueron descritos por los directores o jefes de sección durante el proceso de la entrevista, dando una perspectiva del ambiente laboral, lo cual afecta en la manera de recibir y emitir información acorde a lo que cada entrevistado quiso revelar.

Discusión

La armonía de la estructura sociotécnica en los centros educativos y su identificación

Las dimensiones técnica y sociocultural de las organizaciones no permanecen inmutables para siempre; al contrario, las organizaciones son organismos vivos que experimentan procesos de

aprendizaje y mejora, que pueden ser gestionados y dirigidos, o pueden ser el fruto de circunstancias fortuitas (Teixidó, 1999).

La organización posee en el proceso de comunicación interna como aspectos técnicos a emisores identificados (director general o director de sección), receptores de información (público afectado tales como maestros de la sección o de otras secciones), mensajes definidos (institucionales), códigos (identificados como elementos dentro de la comunicación), canales (que si bien inicialmente eran verbales o escritos, ahora el uso de las TICs, lo ha potencializado) y el contexto de una organización con personal con cierto grado de antigüedad y que se identifica con la institución.

El aspecto social considerado desde la parte de la decodificación de mensajes, se identifica de acuerdo al clima de la sección descrita por los entrevistados, dejando entre ver las percepciones o motivadores del personal ante la emisión y recepción de la información institucional.

La comunicación identificada se encuentra de acuerdo a los modelos propuestos

La comunicación tal y como se cita a Gámez, 2007, p.12, en (Papic Domínguez, 2016) instaura uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues enlaza el elemento social con el sistema relacional y de estructura de toda la organización.

Tomando como base esta información el centro educativo presenta diversos modelos de comunicación entre los que se pudieron identificar lineales, circulares y el empleo de medios digitales como herramientas en los procesos de comunicación.

El modelo lineal corresponde a la emisión para difusión por medios digitales a todo el personal interno, y de manera interna en las secciones se emplea la comunicación circular dando lugar a una retroalimentación, pero esto dependerá del tipo de dirección empleada y el personal de cada sección ya que en el caso de los departamentos operativos existe una brecha muy pequeña para la retroalimentación.

Entre secciones se identifica la inexistencia de un proceso de comunicación fluido y organizado, y esto puede provocar un desconocimiento de actividades entre éstos, propiciando una serie de choque de actividades.

Para el adecuado funcionamiento de las partes de la organización entre su aspecto técnico y social es necesario que las partes se encuentren con una sincronización de actividades y éstas se deben de enlazar mediante el proceso de comunicación estructurado.

Cambio planeado vs cambio no planeado

Al inicio del estudio y ante el reconocimiento por parte de la organización como una debilidad organizacional, el no contar con un proceso de comunicación interna estructurado, ésta había autorizado la elaboración de un análisis de los procesos de comunicación interna de la organización para que se le pudiera proponer un proceso de comunicación interno pero estructurado; se contaba con el apoyo de la dirección general para realizar este estudio, se había asignado un presupuesto y personal para elaborar una propuesta de mayor alcance; sin embargo ante la presencia del COVID-19, el cierre del inmueble, así como la situación económica, el cambio de ser planeado y estructurado se tuvo que dar de manera no planeada y con implementaciones parciales del proyecto, las entrevistas realizadas fueron mucho más limitadas ya que se realizaron de manera remota y con menos personal del que se había planeado en un inicio.

Conclusiones

Por lo expuesto en el apartado anterior podemos concluir que el Centro Educativo es una organización de tipo sociotécnico en donde las partes no se encuentran integradas de una manera armónica; por un lado el aspecto técnico en el proceso de comunicación con todos sus elementos y otra la parte social integrada por una codificación afectada por las relaciones creadas de manera formal e informal dentro de la organización, en donde la principal problemática identificada proviene de la falta del proceso de comunicación interna estructurado, pues los procesos identificados no se aplican de igual forma en toda la organización y esto provoca una falta de alineación organizacional.

Los modelos de comunicación identificados en la organización son de manera lineal cuando es emitida por la dirección general; sin embargo, en cada sección entrevistada se emplean, modelos lineales y circulares, los modelos emplean herramientas digitales para su transmisión de manera ágil y para una difusión masiva, el modelo de comunicación circular en la organización, considerando a ésta como un todo, es inexistente , por lo cual pese a que las partes socio técnicas se encuentran identificadas en cada sección y son funcionales, la falta de implementación de este modelo a nivel organizacional representa un segundo problema a resolver.

Las organizaciones son sistemas abiertos que permanentemente se encuentran expuestas a los cambios del medio ambiente; en este caso que se tenía una propuesta inicial de trabajo con todos los recursos y apoyo por parte de la dirección para realizarlo de una manera planeada en un mediano y largo plazo; sin embargo la organización tuvo que adaptarse a la situación del COVID-19 de una

manera no planeada y con implementaciones parciales en los procesos de comunicación derivado de las entrevistas con los directores o jefes de departamento, esto nos lleva a concluir que la capacidad de adaptación de una organización es indispensable para su permanencia y continuidad en su entorno.

Propuestas

Las propuestas de implementación para este estudio consistieron en la implementación de celulares por sección y un celular central para difusión de información; de igual forma las configuraciones de correos institucionales para todo el personal, con posibilidad de recepción y apertura en sus dispositivos móviles, con la capacitación correspondiente para el uso de éstos.

Se propuso la elaboración de un calendario digital institucional y la empresa dedicada al desarrollo de software que colabora con la organización y de la cual se desprenden los programas académicos y administrativos, se encuentran desarrollando una APP que se introducirá como un plan piloto a principios del 2021, para poder realizar las programaciones de actividades de los diferentes departamentos evitando de esta manera el cruce o choque de actividades.

Recomendaciones adicionales

Es recomendable dar un seguimiento al uso y manejo de los celulares de las secciones, para evaluar su adecuado uso y transmisión de la información en el momento de la emisión, de igual manera verificar que los correos institucionales se sigan empleando para cualquier tipo de contacto entre los empleados de la organización.

Se deberá de llevar un proceso de prueba, corrección y lanzamiento de la APP desarrollada, con la finalidad de que el calendario digital de uso interno, pudiera posteriormente ampliarse para los demás públicos interesados en la organización.

Se considera oportuno realizar reuniones mensuales de planeación de actividades con los directores de sección o jefes de departamento, para poder tener la retroalimentación necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades, es decir crear el calendario en conjunto para identificar posibles cruces de actividades y evitarlos.

Es recomendable realizar un estudio a mayor profundidad con los departamentos operativos, con la finalidad de crear un proceso de comunicación interna estructurado, que tenga un alcance en estos niveles permitiendo un adecuado conocimiento por parte de todos los trabajadores.

Finalmente se recomienda que cada director de sección o jefe de departamento tenga reuniones semanales para esclarecer la información difundida mediante correo electrónico o mensaje de texto, dando la oportunidad de una retroalimentación plena y continua, de las actividades que se desarrollarán dentro del departamento o en la organización.

Referencias:

Acosta, C (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101. Consultado en 09/10/2020 a las 09:00.

Barroso Rodríguez, G., Delgado Fernández, M. (2007). Gestión Del Cambio Organizacional A Través De Proyectos. Ingeniería Industrial, vol. XXVIII, núm. 1, pp. 42-47. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf. Consultado en 09/10/2020 a las 10:25.

Burke, W. (2017). Organizations Change, theory and practice. 5ª ed. USA: Sage.

CONAPO. Secretaría General del Consejo Nacional de Población. Proyecciones De La Población De México Y De Las Entidades Federativas 2016-2050 Yucatán. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487367/31_YUC.pdf. Consultado en 12/10/2020 a las 12:42.

Cordero Durán, Lisandra (2018). La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Vol. 6, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2018. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013. Consultado en 15/10/2020 a las 09:30.

Diaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Revista Venezolana de Gerencia, 10(32), 605 – 627. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/31609203_Cambio_organizacional_Una_aproximacion_por_valores. Consultado en 15/10/2020 a las 9:55.

Flores Novelo, A., Ceballos López, S., Bojórquez Carrillo, A. (2016) El sector de las tecnologías de información en Yucatán. Origen, evolución y perspectivas. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Disponible en: http://ru.iiec.unam.mx/3299/1/263-Flores-Ceballos-Bojorquez.pdf. Consultado en 15/10/2020 a las 11:30.

Gonzalez Campo, Carlos (2017). Cambio Institucional Y Organizacional: Perspectivas Teóricas Para El Análisis (Pp.41). Programa Editorial Universidad Del Valle. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACIONAL. Consultado en 15/10/2020 a las 12:25.

Hevia Martínez, G. (2019): “La sociedad como artefacto. Sistemas sociotécnicos, sociotecnologías y sociotécnicas”, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 14, n° 40, pp. 267-295. Disponible en: http://www.revistacts.net/files/Volumen_14_Numero_40/10Hevia.pdf . Consultado en 15/10/2020 a las 11:45.

IMCP.Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Ley del impuesto sobre la renta 2017 Texto y comentarios. (2017). Disponible en: https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2017/04/ISR-2017.pdf. Consultado en 15/10/2020 a las 14:00.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto por Entidad (PIBE) 2018. Disponible en: http://sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/sectores-productivos. Consultado en 16/10/2020 a las 09:30.

Marín, Lucas Antonio (2006) Las TICs: cambios en el modelo de Comunicación. Hologramática. Facultad de Ciencias Sociales.UNLZ. Año III, Número 4, V1, pp. 15-33. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/195/hologramatica4pp_15_33.pdf. Consultado en 09/10/2020 a las 11:55.

Papic Domínguez, G.K. (2016). La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. Tesis Doctoral. Disponible en: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1. Consultado en 12/10/2020 a las 15:20.

Porter, Michael E. (1989). Ventaja Competitiva. México: Editorial Continental.

Teixidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Disponible en: http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf. Consultado en 08/10/2020 a las 09:00.

"FACTORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE EXPORTACIÓN EN LA COMUNA SACACHÚN-SANTA ELENA"

Eco. Luis Roberto Asencio Cristóbal, Msc[1]
Docente de la Universidad de Guayaquil
luis.asencioc@ug.edu.ec

Ing. Milton Villegas Alava, MAE[2]
Docente de la Universidad de Guayaquil
Milton.villegasa@ug.edu.ec

Kenny Miguel Aviles Villamar[3]
Tesista de la Universidad de Guayaquil
kenny.avilesvi@ug.edu.ec

Denisse Elizabeth Soledispa García[4]
Tesista de la Universidad de Guayaquil
denisse.soledispag@ug.edu.ec

Resumen:

La presente investigación tiene como finalidad analizar los factores de gestión organizacional para emprendimientos comunitarios de exportación, teniendo una contextualización en la comuna de Sacachún-Santa Elena ya que es de suma importancia para que alcance el éxito y así su desarrollo económico. Se utiliza los datos recogidos por las revisiones bibliográficas y del análisis de las distintas teorías sobre modelo de gestión, así como la aplicación de una encuesta y la contratación de hipótesis. Se obtuvo una muestra por conveniencia de 43 habitantes una población de 164 personas. Se obtiene como resultado que los factores que intervienen en el éxito de los emprendimientos comunitarios son: el liderazgo, trabajo en equipo, entre otros recursos, los cuales permitirán el desarrollo de un modelo de gestión. Se concluye que la comuna de Sacachún, debe guiarse mediante un modelo de gestión organizacional de exportación para el logro de sus objetivos.

[1] Luis Roberto Asencio Cristóbal: Docente Titular Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas. Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior. Investigador registrado en la Senescyt-Ecuador No. REG-INV-018-0217. Autor de artículos publicados en revistas indexadas y Ponente en Congresos nacionales e internacionales: Colombia-México-Ecuador.

[2] Milton Alexander Villegas Álava: Docente - Investigador en la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas – ISAC. Magister en administración de empresas mención en negocios internacionales, Autor de artículos publicados en revistas indexadas y Ponente en Congresos nacionales e internacionales de investigación.

[3] Kenny Miguel Aviles Villamar: Estudiante egresado de la Universidad de Guayaquil-Facultad de ciencias Administrativas, carrera de Ingeniería en Comercio Exterior. Ponente en el IX Congreso Internacional Gerencia en América Latina de la Universidad de Zulia.

[4] Denisse Elizabeth Soledispa García|. Estudiante egresada de la Universidad de Guayaquil-Facultad de ciencias Administrativas, carrera de Ingeniería en Comercio Exterior. Ponente en el IX Congreso Internacional Gerencia en América Latina de la Universidad de Zulia.

Palabras claves: Factores, Gestión organizacional, Emprendimiento, sector comunitario, exportación

"ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FACTORS FOR COMMUNITY EXPORT ENTERPRISES IN THE SACACHÚN-SANTA ELENA COMMUNITY"

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the organizational management factors for community export ventures, having a contextualization in the Sacachún-Santa Elena commune as it is of utmost importance for it to achieve success and thus its economic development. The data collected by the bibliographic reviews and the analysis of the different theories on the management model are used, as well as the application of a survey and the contracting of hypotheses. A convenience sample of 43 inhabitants was obtained from a population of 164 people. The result is that the factors involved in the success of community ventures are leadership, teamwork, among other resources, which will allow the development of a management model. It is concluded that the Sacachún commune must be guided by an export organizational management model to achieve its objectives.

Keywords: Factors, organizational management, Entrepreneurship, community sector, export

1.INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión organizacional es de suma importancia ya que contribuye al desarrollo económico y mejora la calidad de vida en función de ello se requiere de una un modelo claro y bien definido, ya que permite realizar procesos para dirigir de mejor manera una organización.

De acuerdo con (Tejada Zabaleta, 2003) el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

Los modelos enfocados en emprendimientos comunitarios son de gestión, estratégica, organizacional y comunitaria. La aparición y aceptación de una visión más profunda y sistemática en las organizaciones ha dado mayor probabilidad que este modelo se pueda convertir en la fuente

fundamental del desarrollo de este emprendimiento. Los modelos han demostrado su utilidad con este fin, manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones. (Asencio, Burgos, & Campello, 2019)

La problemática central presentada dentro de la comunidad es la poca organización administrativa, además de que sus producciones se encuentran individualizadas y suelen ser desperdiciadas y presentan carencia de control en la calidad. Además, se concentran en comercializarlas localmente desaprovechando las oportunidades que existen en el mercado internacional ya sea por falta de conocimientos o apoyo económico. (Gobierno parroquial Julio Moreno, 2017)

Se considera que la ejecución de un modelo organizacional de exportación permitirá que se desarrollen actividades de forma coordinada en cada una de las áreas económicas. El modelo de gestión organizacional de exportación se caracteriza por ser aplicable en los emprendimientos solidarios para su buen desarrollo. Es una estructura que permite que estos emprendimientos puedan conseguir sus objetivos y tengan éxito en su gestión de exportación, siguiendo los respectivos procesos, permitiendo llevar un control y planificar todas las actividades que se orientan al mejoramiento de procesos y del producto final.

Esta propuesta parte de revisiones de teorías como es el caso del modelo de Malcom Baldrige, el modelo de emprendimiento de Timmons y el modelo de triangulo D-1, que han estudiado aquellos factores que involucra una buena organización en donde todos estos modelos tienen en común el factor de liderazgo ya que en toda organización se necesita de un líder que guie al grupo; además de estar pendiente de las necesidades que presenta el grupo en base al desarrollo de emprendimientos. De esta forma se tomarán estos modelos y demás revisiones bibliográficas para así diseñar un modelo de gestión organizacional de exportación para la comuna de Sacachún el cual le permitirán llevar un mejor orden y/o organización que ha futuro le permitirá exportar su producción. Para el efecto se plantea la pregunta de investigación: ¿Cuál es el mecanismo y factores para asociar a los emprendedores bajo un modelo de gestión organizacional de exportación?

La hipótesis general del trabajo es la siguiente: La implementación de un modelo de gestión organizacional para la exportación permitirá que se desarrollen emprendimientos comunitarios en la comuna Sacachún- Santa Elena. Las variables de estudio son:

Variable independiente: Modelo de gestión organizacional

Variable Dependiente: Emprendimientos comunitarios d e exportación

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Modelo de gestión de Malcolm Baldrige

Se escogió el Modelo de Malcolm Baldrige, porque el liderazgo es parte de su estructura, lo cual se considera muy importante dentro del desarrollo de emprendimientos sociales. El modelo de gestión de Malcom Baldrige está enfocado de manera general en emprendimientos en las que el equipo de trabajo ya tiene una formación organizacional con intención de aplicar procesos que los impulsen al éxito de la empresa. (Asencio, Burgos, & Campello, 2019)

Figura 1: Modelo de Gestión de Malcolm Baldrige

El Modelo MGMB es un manual hacia la excelencia que suministra a las organizaciones una orientación integrado para la gestión del esfuerzo organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporciona valor añadido a los clientes, favoreciendo a la organización a ser sostenible y la obtención del conocimiento. (Asencio, Burgos, & Campello, 2019)

El presente modelo está basado en diferentes valores como; liderazgo, excelencia estimulada por el cliente, conocimiento empresarial y personal, valoración de las personas, orientación al cumplimiento de los objetivos, innovación, gestión basada en hechos, responsabilidad social, obtención de resultados, valor agregado y perspectiva de sistema. (Asencio, Burgos, & Campello, 2019)

2.2 Modelos de emprendimiento de Timmons

Se toma como referencia al Modelo de Timmons, dado que en el libro “Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas” se menciona que este modelo se asemeja a la estructura formada dentro del Grupo Salinerito de Guaranda siendo estos; oportunidad, recursos y equipo.

Los autores (Martínez & Rodríguez, 2017) mencionan la teoría conocida con el nombre de Modelo Básico de Timmons, cuyo proceso se inicia con la detección de una oportunidad. Para (Merchán, Carrasco, Gil, & Espinoza, 2019) el Modelo Timmons comparado a los tradicionales es capaz de superar sin problemas el atascamiento para llegar al éxito del negocio, siempre y cuando se tenga en cuenta el trabajo colectivo y la economía solidaria. Brinda mayor facilidad y beneficios que ofrece el desarrollo de este modelo frente a los habituales, además de tener objetivos simples para cumplir y una modalidad de economía solidaría para un trabajo colectivo.

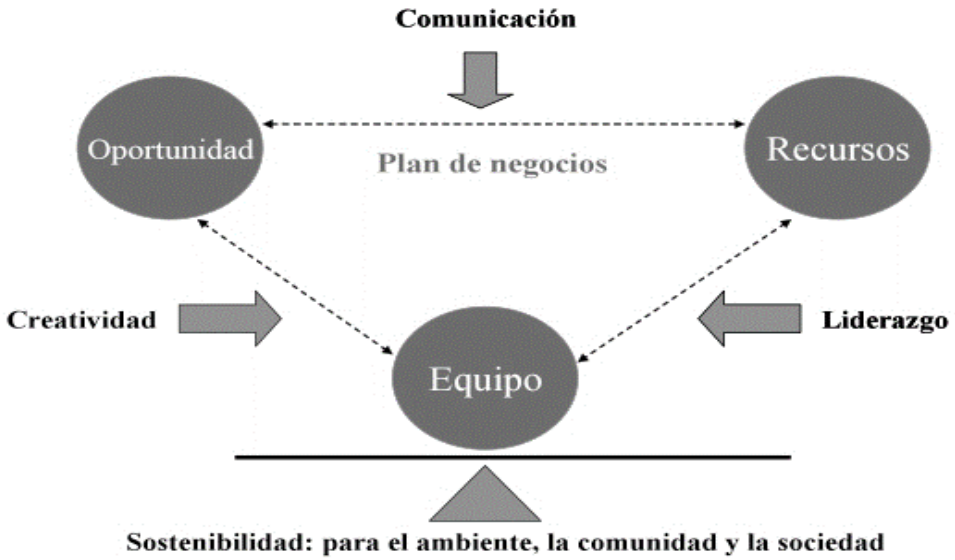


Figura 2: Modelos de emprendimiento de Timmons

En concordancia con (Versoza, 2016), el emprendimiento está considerado como la capacidad de diseñar una idea, identificar las oportunidades y plasmarlas en un proyecto. Es así que la búsqueda de oportunidad se vuelve imprescindible, siendo el motor que impulsa a viabilizar la idea, generando recursos, opciones y el alcance necesario para lograr el éxito empresarial.

2.3 Modelo triangulo D-1

El emprendimiento social tradicionalmente ha surgido ante la fuerte inconformidad con el statu quo- de personas que no solo creían que las cosas podían mejorar, sino que también tenían ideas que podían mejorarlas. (Lannon & Lannon, 2015)

Factores de Éxito. - Entre los más importantes se encuentran:

1. Un equipo solido
2. Enfoque en la misión social (evitar cambios de misión)
3. Financiamiento

Los autores mencionan que existen “cinco ingredientes” para un capitalismo social, en el cual, el número 4 es acerca de un modelo de negocios fundamentalmente sólido; mencionando que la clave para establecer un modelo de negocio listo para el éxito es redactar un plan de negocio integral y exhaustivo, la ejecución y el compromiso de los emprendedores hacia él. (Lannon & Lannon, 2015)

Todo depende del modelo de negocio, del equipo, de todas las cosas que ayudan tanto a los emprendedores sociales, y a los emprendedores en general. Se menciona El triángulo D-1: Demasiadas personas atrapadas en el producto. Aunque el producto es importante, todo lo demás en el Triángulo D-1 da soporte al producto, no al revés. (Lannon & Lannon, 2015)

Figura 3 Modelo Triangulo D-1

Los autores recomiendan que, al crear tu modelo de negocio, planees generar ingresos desde el día uno, además de crear evaluaciones y mediciones de tus procesos desde el inicio, para demostrar el impacto.

2.4 Factores determinantes de un modelo de gestión organizacional

Basados en los modelos organizacionales de Malcolm Baldrige, la cual está enfocado de manera general en emprendimientos en las que el equipo de trabajo ya tiene una formación organizacional con intención de aplicar procesos que los impulsen al éxito de la empresa (Asencio, Burgos, & Campello, 2019), Timmons comparado a los tradicionales es capaz de superar sin problemas el atascamiento para llegar al éxito del negocio, siempre y cuando se tenga en cuenta el trabajo colectivo y la economía solidaria (Merchán, Carrasco, Gil, & Espinoza, 2019) y el Triángulo D-1, basado en el equipo de trabajo, la misión social y financiamiento.

Lo principal que debe presentar una organización popular y solidaria que desee exportar es el liderazgo ya que necesitan de una persona que vele por el bienestar de la comuna, que los guie hacia la meta y que ayude con las gestiones para el desarrollo de esta. Por otra parte, está la innovación, es decir que la comuna no se enfoque en producir solo materia prima, sino que aprovechen estos recursos para elaborar productos con un valor agregado e innovadores como es el caso de la leche de cabra que es aprovechado para producir queso.

El know-how, es decir contratar a personas expertas en áreas técnicas y financieras, también personas que sepan de procesos ya sea de producción o de exportación que los ayude capacitándolos. Es así como la innovación y el aporte de conocimiento de expertos (know-how) permitirá que la comuna desarrolle nuevos productos a excelente calidad.

Para que se desarrollen emprendimientos se necesita de recursos financieros y de un equipo de trabajo el cual es guiado por el líder quien promueve la cooperación. Este equipo de trabajo debe saber manejar estos recursos para que no sean desperdiciados, deben ser usados solo para actividades económicas y no para uso personal.

Si la comuna pone en práctica estos factores, podrán encaminarse a la producción de calidad direccionada a un mercado internacional para el cual deberá conocer cuáles son los procesos de exportación enfocado en una economía popular y solidaria.

La implementación de un modelo organizacional permitirá a la comuna Sacachún, tener una correcta organización, la misma que a futuro le permitirá abarcar no solo mercados locales sino mercados internacionales.

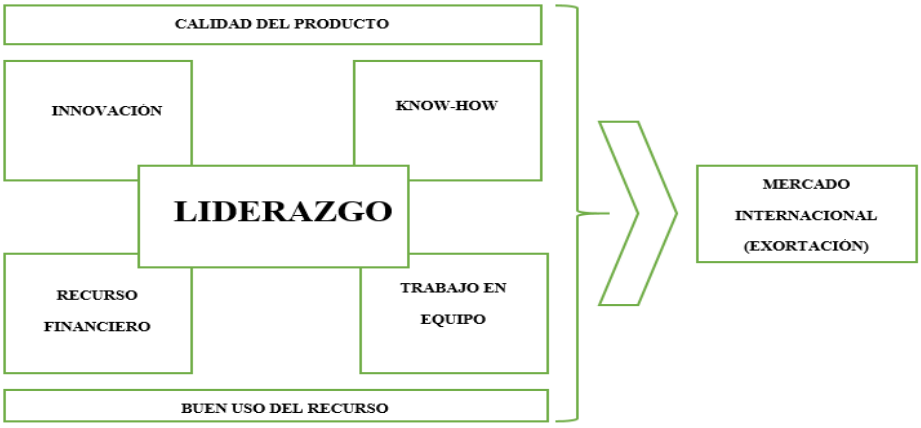


Figura 4: Modelo organizacional de exportación
Elaborado por los autores

2.4.1 Liderazgo

El liderazgo logra que se movilice y se gestione los recursos y permite construir estrategias orientando la conducta de aquellos individuos pertenecientes a un grupo mediante la capacidad de motivar e influir a los mismos para alcanzar distintos objetivos. Está ligada al cambio y la transformación de comunidades y sociedades sin recurrir a una figura de autoridad. (Fernández & Cardona, 2017, pág. 199)

Se define por su orientación al desarrollo personal y colectivo de los integrantes del grupo, su propósito puede variar no solo dependiendo de las características de cada uno de los sujetos que fungen como líderes, sino también por las características de quienes legitiman el liderazgo.

2.4.2 Calidad del producto.

La calidad de un producto es muy importante ya que es la percepción que el cliente tiene del mismo, aunque este sea nuevo y no haya sido probado por una inmensa cantidad de gente, los usuarios

potenciales de dicho producto se sentirán con mayor confianza si este presenta una certificación de calidad, esto fue expresado en la entrevista al Grupo Salinas en el que se enfatizó que un producto debe tener calidad para que sea vendido en especial al exterior ya que algunos países son muy estrictos en cuestión a dicho tema.

Un producto de calidad acompañado con sus respectivos certificados las hace más apetecibles e interesantes ya que obtener un certificado de calidad no es nada sencillo debido a que se debe cumplir varios criterios para ofrecer un producto a tal magnitud al cliente. Es así como al presentar un producto al exterior con una excelente calidad aumentara la reputación del lugar en donde es producida.

2.4.3 Trabajo en equipo

En toda organización siempre debe existir trabajo en equipo, ya que el éxito dependerá en gran parte de la unión de aquellos que conforman el grupo. (Enríquez, 2016)

Cuando se trabaja en equipo, se asocian las aptitudes de las personas y se desarrollan sus esfuerzos, reduce el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. La interacción entre los que integran un grupo les permitirá que las diferentes ideas que vayan brotando se perfeccionen durante el desarrollo de la tarea y logren los objetivos de satisfacción deseados. Para proceder con la creación de un equipo, el primer paso es la elección de la persona que será la responsable en función del objetivo del proyecto.

2.4.4 Innovación

El factor innovación permite que una organización sea más competitiva en un determinado sector, por lo que es importante implementar acciones dirigidas a mejoramiento de sus productos y servicios a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (Acuña, 2016)

La comuna Sacachún produce y comercializa a nivel local, productos agrícolas, caprinos y artesanías, de los cuales los dos primeros mencionados se pueden innovar y crear nuevos productos, considerando que uno de los principales es la ciruela se puede considerar realizar vinos o mermeladas,

y de igual forma con la leche caprina se pueden realizar quesos que tendría una gran acogida por las propiedades y beneficios a la salud

2.4.5 Know-How.

Es aquel activo intangible de una organización. Este término agrupa los conocimientos que se extienden a toda la comuna y que la han llevado al éxito. El know-how se desarrolla mediante la práctica habitual. No es más que un cúmulo de experiencias que han llevado al éxito y ahora conforman el saber hacer de la empresa. (Anonimo, 2018)

La comuna de Sacachún carece de ese Know-How que le permita ser competitiva frente a las demás comunas, debe presentar algo que los ponga por encima de los demás, que se pueda transmitir a través de los programas de formación, libros y manuales. Para lograr el Know-How la comuna requiere de capacitaciones ya sea técnico o comercial para desarrollar esas habilidades que les otorgue esa marca personal que permita que los clientes los relaciones con calidad, profesionalismo, seriedad, puntualidad, originalidad, etc.

2.4.6 Recurso financiero.

Los integrantes de la comuna de Sacachún se sustentan en base a lo que producen según el sector económico que desempeñen, dentro de la comuna el sector que predomina es el sector agrícola en el cual se tienen cultivos de maíz, sandía, ciruela, yuca y papaya. Por otro lado, tenemos el sector ganadero en el que se dedican a la crianza de cabras y vacas para producir leche y queso, por últimos está el sector artesanal el cual es un proyecto que está iniciando y aún no está conformado.

Los habitantes de Sacachún manejan sus ingresos en base a la comercialización de estos de manera local cerca del sector y alguno que otro a otras provincias. Un buen manejo de estos recursos permitirá que los comuneros dejen de presentar perdidas en su producción. Es así que para lograr esto se debe llevar una gestión de dinero enfocada en el seguimiento a las cobranzas y pagos además de la conformación de una cooperativa de ahorro y crédito que le permitirá solicitar préstamos para la mejora o incremento de producción.

2.4.7 Buen uso del recurso

Uno de los retos más significativos en el funcionamiento y operación económica de una comuna, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es concluyente desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la comuna inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada representa el caminar de la organización y el reflejo de su desempeño. (Bravo, 2017)

Los recursos de la comuna Sacachún deben ejecutarse de manera óptima y transparente, encaminado a generar confianza y proyectando competitividad entre los usuarios internos y externos. Se debe focalizar en la meta de lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Las familias deben informarse de la relación entre sus ingresos y gastos que permita cumplir metas financieras a mediano y largo plazo. Controlar el nivel de gasto será la clave para un mejor desarrollo económico.

2.5 Factibilidad de Exportación de emprendimientos comunitarios

Una vez se cumpla la aplicación del modelo de gestión en la comuna de Sacachún, los comuneros podrán incursionar en las exportaciones ya que se encuentran mayormente organizados. Para ello deberán seguir los siguientes pasos:

Primer paso

Se empieza con la creación de una asociación, la cual debe comprender como mínimo 10 personas, mediante la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se debe hacer la reserva del dominio que le permitirá conformarse como asociación. Ya realizada la reserva se procede con la integración del capital con un depósito de un sueldo básico unificado. Luego se efectúa un acta constitutiva la misma que será entregada en las oficinas de la secretaria. El acta constitutiva deberá cargar los siguientes adjuntos: (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaría, 2020)

- Oficio de reserva de denominación
- Certificado de depósito del aporte del capital social inicial
- Copias legibles de los documentos de identidad de los directivos electos

- Listado digital de asociados fundadores en formato excel (CD)

Segundo paso

Una vez ya conformada la asociación, existen organismos que se encargan de capacitar, asesorar y dar apoyo y seguimiento a los productores. Estas asociaciones pueden solicitar ayuda por parte de instituciones públicas que se encargan de fomentar su desarrollo. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

BanEcuador, ofrece créditos para reactivar las actividades económicas. Mediante estos las asociaciones consiguen acceder a créditos y sus garantías pueden ser hipotecarias y prendarias. Estos créditos son muy útiles para la obtención de maquinarias e insumos para la agricultura. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

El Ministerio de Agricultura, tiene programas que son beneficioso para el agroproductor, desde asistencia técnica para mejorar la capacidad productiva, capacita y apoya a fomentar la buena práctica comercial.

En el aspecto organizacional está el Instituto de Economía popular y Solidaria da capacitaciones a las asociaciones para el desarrollo de un plan de negocio y organiza ferias dependiendo del sector económico. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

Tercer paso

Una vez que se obtenga la producción se debe seleccionar la fruta por su calidad para luego ser exportado según las exigencias del país al cual va destinado, aquellas frutas que sean rechazadas para exportación serán destinadas para el mercado local. Antes de exportar estas deben pasar por embalaje, donde se pesa, enmalla, y se encartona.

Es muy importante tener en cuenta los requisitos fitosanitarios del país destino, esto lo puede realizar en el sistema de consulta de Agrocalidad. Una vez escogido los caracteres a donde va destinado, se procede a escoger el producto y a gestionar la unidad de medida, código y requisitos de exportación. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

Una vez inscritos en el sistema de Agrocalidad se requiere a la inspección de Agrocalidad, donde se suministra la información de los envíos a exportar. Mediante un correo electrónico se solicita la inspección la cual debe ser con 48 horas de anticipación. Para que se exporte la fruta debe ser aprobada por Agrocalidad caso contrario es comercializada localmente.

Cuarto Paso

Gestionar los documentos para la exportación, cabe destacar que para perpetrar una exportación lo puede efectuar cualquier persona sea esta ecuatoriana o extranjero residentes en el país, así como también una persona natural o jurídica. Los requisitos se muestran a continuación:

- Registro Único de Contribuyente (RUC) emitido por Servicio Nacional de Rentas Internas (SRI).
- Certificado de firma digital o TOKEN autorizado por: Registro Civil o Security Data.
- Registrarse como exportador en ECUAPASS.
- Tramitar el certificado de Origen.

Quinto Paso

Una vez realizado los tramites se procede con la declaración aduanera de exportación, este será realizado por un agente de aduana en caso de que no esté registrado como exportador directo en el ECUAPASS. Se emita la declaración aduanera de exportación electrónicamente con sus respectivos documentos de soporte y acompañamiento previo al embarque. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

Sexto paso

La DAE es validad por el SENAE y si no presenta errores es generada para luego ser enviada al exportador, para la etiqueta de cajas con número de barras para la carga en los contenedores. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

El SENAE asigna un canal de aforo, en el caso de que este sea automático, se fija el estado de salida y se aborda con la transmisión del servicio de transporte para la salida de la carga y la preparación del documento de transporte. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

En el caso de aforo documental un funcionario de la SENAE se encargará del trámite, una vez la mercancía este en la zona primaria, pasará a revisar los datos y documentos en digitales y cerrará el aforo. Una vez cerrada, la mercancía será autorizada y embarcada

Para el aforo físico, se revisará la documentación además de una inspección física de la carga. Si no existe ninguna anomalía se procede a cerrar la DAE y se autoriza la salida de la mercancía. En caso de inconvenientes en el aforo deberá hacer las respectivas correcciones para que la mercancía logre salir. (Cevallos Alay & Veliz Arriola, 2019)

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo el cual es apropiado cuando se requiere estimar las magnitudes y ocurrencias de los fenómenos. Este enfoque se caracteriza por presentar como instrumento a la encuesta, esto permite que te recolecte información en base a una población y muestra. (Sampieri, 2018)

Mediante la investigación documental podremos revisar estudios empíricos de otros modelos de gestión organizacional que han tenido éxito y obtener datos que apoyen y sustenten el tema de la investigación, y a su vez conseguir información la cual será analizada para el desarrollo de un modelo organizacional para una economía popular y solidaria de exportación dentro de la comuna Sacachún. (Gerardo Chunga Chinguel, 2017). También se realizó investigación de campo ya que por medio de esta investigación se realiza la recolección de datos para concretar los objetivos propuestos, además de confirmar información documental, teniendo un contacto directo usando encuestas y entrevistas.

Se aplica el método de análisis ya que analizará varios elementos como emprendimientos o proyectos que se realiza dentro de la cumana que permitirá que se desarrolle el emprendimiento comunitario de exportación. Estos elementos se analizarán individualmente para luego agrupar todos los datos recogidos y llegar a una conclusión.

Luego de haber observado y analizado la realidad de los pobladores de la comuna de Sacachún- Santa Elena, se induce que entre las causas principales por las que los emprendimientos solidarios no se pueden internacionalizar, es por falta de un modelo gestión de exportación.

Para la recolección de datos se usará como instrumento la encuesta dirigida a 43 habitantes de la comuna Sacachún, en la cual el encuestado podrá dar su opinión acerca de la aceptación de la implementación de un modelo organizacional de exportación aplicado bajo una economía popular y solidaria. La muestra por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

3.1 Población y muestra

Los autores (Cevallos & Veliz, 2019) expresan que la comuna de Sacachún está ubicada en la parroquia Simón Bolívar del cantón y provincia de Santa Elena, abarca 12.662.8 hectáreas a una altura promedio de 83 metros sobre el nivel del mar. En la comuna viven 30 familias la mayoría conformado por adultos mayores, debido a que por trabajo y educación muchos de los adultos jóvenes tuvieron que migrar hacia el casco urbano de Santa Elena o Guayaquil.

Los habitantes de la comuna Sacachún se dedican al sector agrícola y derivados de la leche de cabra. Dentro del sector agrícola, los principales productos son; cítricos (naranjas) en el ciclo corto; maíz, sandía, melón, papaya y ciclo largo mangos. En el sector ganadero; la cría de cabras, para vender la carne. (Lino Gonzales, 2020)

La Comuna Sacachún tiene ciertas falencias, motivo por el cual los proyectos implementados no han tenido éxito, la falta de desconocimiento en las diferentes etapas productivas evita que puedan desarrollar un producto exportable, además de que no han obtenido ayudas económicas de las entidades públicas.

Dentro de la comuna Sacachún de la provincia Santa Elena encontramos que habitan aproximadamente 23 familias, en la cual se forma un total de 164 personas. En la cual se considerará como muestra por conveniencia a 43 de los pobladores cuya edad sea igual o mayor a 18 años.

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

¿En la comuna Sacachún están capacitados para realizar emprendimientos?

Tabla 1.

Capacitación para realizar emprendimiento

Pregunta	Encuestados
En total desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Neutral	14
De acuerdo	11
En total acuerdo	14
Total	43

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

Conforme a los datos obtenidos de los encuestados se obtuvo que existe un 32% de comuneros que están tanto neutrales como totalmente de acuerdos en que los habitantes están capacitados para emprender, el 26% está de acuerdo y así mismo existe un 5% de personas que están tanto en desacuerdo como totalmente desacuerdo. Los datos reflejan la seguridad que tienen los comuneros para ejercer el emprendimiento.

¿Considera que pertenecer a un emprendimiento comunitario le permite mejorar las condiciones de vida?

Tabla 2.

Mejora de condiciones de vida

Pregunta	Encuestados
En total desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Neutral	2
De acuerdo	14
En total acuerdo	27
Total	43

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

El 63% de los encuestados se muestra en total acuerdo en pertenecer a un emprendimiento comunitario que le permita mejorar su calidad de vida, el 35% está de acuerdo y el 5% se mantiene neutral. Los comuneros están conscientes de que, si forman parte de un emprendimiento, su calidad de vida mejoraría, por lo que están dispuestos a participar en ella.

¿Considera que sus productos tienen potencial para satisfacer la demanda internacional?

Tabla 3.

Satisfacción de demanda

Pregunta	Encuestados
En total desacuerdo	10
En desacuerdo	7
Neutral	5
De acuerdo	19
En total acuerdo	2
Total	43

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

De los encuestados el 44% está de acuerdo en que sus productos tienen potencial para satisfacer la demanda internacional, el 23 % está en total desacuerdo, el 16% en desacuerdo el 12% se mantiene neutral y el 5% está en total acuerdo. Gran parte de los comuneros se encuentra optimistas en que sus productos cubrirán esa demanda internacional, pero por otro lado están aquellos comuneros que consideran que su producción presenta falencia por lo que no les permitiría cubrir esa demanda.

¿Qué tan de acuerdo estaría usted en realizar exportaciones a través de un emprendimiento comunitario?

Tabla 4.

Exportación

Pregunta	Encuestados
En total desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Neutral	7
De acuerdo	14
En total acuerdo	20
Total	43

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Los autores

De los habitantes encuestados 2 personas están en total desacuerdo con realizar exportaciones a través de emprendimientos comunitarios, representando el 5%, con el 16% respondieron neutral siendo 7 personas, 14 mencionaron que estaban de acuerdo y 20 totalmente de acuerdo, representando 33% y 46% respectivamente. Los habitantes están seguros en realizar exportaciones bajo una economía popular siempre y cuando tenga capacitaciones para exportar.

¿Está de acuerdo en que es necesario el diseño de un modelo de gestión organizacional de exportación para emprendimientos comunitarios?

Tabla 5.

Modelo de gestión organizacional

Pregunta	Encuestados
En total desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Neutral	0
De acuerdo	19
En total acuerdo	24
Total	43

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los autores

En la pregunta acerca del si era necesario el diseño de un modelo organizacional para emprendimiento comunitarios, 19 personas están de acuerdo y 24 totalmente de acuerdo, representando 44% y 56% respectivamente. En esta pregunta se demuestra lo cuan atractivo es un modelo organizacional de exportación para quienes integran la comuna ya que están seguros de que gracias a esos modelos podrán organizarse de mejor manera.

4.2 Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada se utilizará la prueba de Chi-cuadrado, la misma que permite establecer si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas. Para poder calcular el Chi-cuadrado se usará el programa SPSS.

Tabla 6

Procesamiento de casos Modelo de gestión organizacional vs emprendimientos comunitarios de exportación

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Modelo de gestión organizacional * emprendimientos comunitarios de exportación	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistic

Elaborado: Por los autores

Tabla 7

Prueba de Modelo de Gestión Organizacional

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,554[a]	9	,000
Razón de verosimilitud	34,080	9	,000
Asociación lineal por lineal	17,792	1	,000
N de casos válidos	43		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: IBM SPSS Statistic
Elaborado: Por los autores

H0 = Hipótesis nula

La implementación de un modelo de gestión organizacional de exportación no permitirá que se desarrollen emprendimientos comunitarios de exportación en la comuna Sacachún- Santa Elena.

H1 = Hipótesis alternativa

La implementación de un modelo de gestión organizacional de exportación permitirá que se desarrollen emprendimientos comunitarios de exportación en la comuna Sacachún- Santa Elena.

Como el valor de significancia es de 0,000 < 0,05 se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de un modelo de gestión organizacional de exportación permitirá que se desarrollen emprendimientos comunitarios de exportación en la comuna Sacachún-Santa Elena.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Cualquier tipo de organización sea de la Economía Popular y Solidaria o no; que se enfrente a mercados altamente competitivos y exigentes en términos de calidad, volúmenes, continuidad en la provisión de la producción y precios, es una organización que tiene un estado de madurez en sus procesos administrativos, financieros, de gobierno, operativos y comerciales que le permiten enfrentar adecuadamente los retos que estos mercados exigen. Por lo tanto, para tener éxito en el mercado internacional se requiere un gobierno con una visión muy apegada a una planificación estratégica con cumplimiento de planes operativos estrictos, apoyo financiero y conocimiento comercial de las exigencias del mercado. El principal factor es un talento humano competente, libre de complejos y con fortaleza suficiente para negociar con empresas que llevan mucho tiempo colocando productos en estos mercados. Las exigencias de los mercados son de compromisos fuertes, cumplimiento y

relaciones de largo plazo. El ingreso a ellos no se lo realiza con la solicitud de cupos, se llega con calidad y solvencia en entrega de producto.

Los emprendimientos comunitarios bajo el ámbito de la Economía Popular y Solidaria implican un compromiso de los asociados para enfocar adecuadamente la visión de la organización. La EPS (Economía Popular y Solidaria) es de personas y no de capitales, las decisiones que se toman son por mayoría de votos personales no por mayor participación de capital, esto implica que para tener éxito se cuente con asociados que entiendan la razón de ser de acuerdo con el tipo de organización que pertenecen, las responsabilidades que de esta participación se derivan y que sus administradores son los encargados de cumplir el mandato que los socios por mayoría han definido. Sin comprender claramente el vínculo común y los objetivos de organización por parte de todos sus socios, difícilmente se logrará tener éxito en proceso de exportación.

Los procesos organizacionales de los emprendimientos incluyen un gobierno corporativo que conozca su negocio, los mercados a los que va a orientar su producción, la incorporación en sus procesos productivos de las certificaciones exigidas por los organismos responsables de velar por la seguridad alimentaria en los países de destino y una fuerte disciplina para cumplir con esos estándares. También se requiere músculo financiero que permita a las organizaciones soportar las fluctuaciones del mercado externo. Otro elemento lo constituye la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de producción que permitan diferenciar la producción local frente a otras, esto implica el aprovechamiento de las ventajas competitivas. Finalmente, el conocimiento de los temas legales requeridos para superar las exigencias externas del mercado es un factor importante que debe ser evaluado.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo de la investigación se refleja que una comunidad puede desarrollarse como emprendimientos solidarios de exportación mediante la implantación de factores como el liderazgo, trabajo en equipo, innovación, know how y buen uso de los recursos. Además de la consolidación de alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales.

La comuna de Sacachún presenta una variedad de productos ya sea agrícolas o ganaderos que son destinados al mercado local perdiendo oportunidad en el mercado internacional. Para ello, necesita

identificar sus productos susceptibles de exportación, por lo que debería analizar los acuerdos comerciales con países de mayor demanda, para mayor oportunidad de comercializar sus productos.

De esta manera y mediante la implementación de un modelo organización enfocado a la exportación, se podría lograr que los emprendimientos existentes la comuna Sacachún puedan desarrollarse, para que sus productos sean susceptibles de exportación bajo las diferentes normas y cumpliendo los requisitos que exige el mercado internacional

7. **BIBLIOGRAFIA**

Acuña, P. (2016). La innovación como proceso y sugestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *El Sevier*, 125-140.

Asencio, L. R., Burgos, R. M., & Campello, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 1.

Bravo, C. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-231.

Cevallos Alay , V. E., & Veliz Arriola, S. (Febrero de 2019). *Repositorio Universidad De Guayaquil.*

Cevallos, V., & Veliz, V. (Marzo de 2019). *Repositorio UG.* Obtenido de Repositorio UG: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38855/1/GESTION%20COMUNITARIA%20final%204.pdf

Enríquez, H. A. (Enero de 2016). *Repositorio Universidad Rafael de humanidades .* Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (febrero de 2020). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Index.aspx

Fernández, E., & Cardona, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana* , 197-216.

Gobierno parroquial Julio Moreno. (14 de Febrero de 2017). *Gobierno parroquial Julio Moreno*. Obtenido de Gobierno parroquial Julio Moreno: https://web.archive.org/web/20170214202628/http://www.gadsbolivar.gob.ec/index.php/2012-12-27-00-31-38/otras

Gobierno parroquial Simon Bolivar. (14 de Febrero de 2017). *Gobierno parroquial Simon Bolivar*. Obtenido de Gobierno parroquial Simon Bolivar: https://web.archive.org/web/20170214202628/http://www.gadsbolivar.gob.ec/index.php/2012-12-27-00-31-38/otras

Grupo Salinerito . (7 de 11 de 2013). *ISSU.* Obtenido de https://issuu.com/salinerito/docs/folleto_explicativo_salinas

Guerra Rodríguez, J., & Vaicilla Gallo, E. (30 de Agosto de 2018). *Repositorio Universidad de Guayaquil.* Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37001/1/TESIS%20Guerra%20Jhon%20-%20Dayana%20Vaicilla%2030-AGOS.pdf

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR. (2018). *ProEcuador.*

Lannon, J., & Lannon, L. (2015). *Emprendedores Sociales: El Viaje Del Emprendedor-de La Pasion a Las Ganancias .* RDA press.

Lino Gonzales, F. (18 de 01 de 2020). (K. Aviles Villamar, & D. Soledispa García, Entrevistadores)

Martínez, V. S., & Rodríguez, P. M. (2017). La Tubería Empresarial: una nueva herramienta de análisis del proceso de creación de empresas. *Revista Espacios*, 5. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p04.pdf

Mendieta, A. D., & Rivera, M. Y. (Septiembre de 2019). *Repositorio UG.* Obtenido de Repositorio UG: http://repositorio.ug.edu.ec/

Merchán, G. P., Carrasco, M. G., Gil, Á. R., & Espinoza, J. M. (2019). IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL VS. EL MODELO TIMMONS EN. En S. C. Sanz, J. C. Martínez, J. P. Ivars, F. P. Blanco, & R. T. Tomás, *Juventud, Emprendimiento y Universidad: Un reto a tres bandas* (págs. 450-474). Valencia. Obtenido de http://www.redmotiva.com/wp-content/uploads/2019/07/Libro-Congreso-MOTIVA-27.05.pdf

Merchán, J. M. (4 de Febrero de 2015). *Repositorio UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.* Obtenido de https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2662/1/UPSE-TAE-2015-0032.pdf

Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques*, 129.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037.

Pedro López Roldán, S. F. (2015). *Metodología de la investigaciñón social cuantitativa.* Barcelona : Creative Commons.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa y cualitativa y mixta.* MCGRAW-HILL.

Superintendencia de la Economía Popular y Solidaría. (2020). *Superintendencia de la Economía Popular y Solidaría.* Obtenido de https://www.seps.gob.ec/tramites?solicitudes-y-tramites-del-sector-no-financiero

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del. *Redalyc*, 115-133.

Tomalá, W. (1 de Marzo de 2019). Análisis del proceso de exportación de frutas no tradicionales bajo un modelo de gestión comunitaria. (V. Cevallos, & V. Veliz, Entrevistadores)

Vallejos, K. C., & Pachas, S. V. (2017). *Repositorio Académico USMP.* Obtenido de Repositorio Académico USMP: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3100/3/chipana_velarde.pdf

Versoza, L. P. (2016). El emprendimiento por necesidad, una ventana hacia el desarrollo de oportunidades de negocios. *Revista mensual de la UIDE extension Guayaquil*, 133.

FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE EXPORTACIÓN EN LA COMUNA SACACHÚN, SANTA ELENA-ECUADOR.

Luis Roberto Asencio Cristóbal.[1]
Docente de la Universidad de Guayaquil
luis.asencioc@ug.edu.ec

Milton Alexander Villegas Álava[2]
Docente de la Universidad de Guayaquil
milton.villegasa@ug.edu.ec

Hernández Gorozabel, Bielca Genith[3]
Tesista Universidad de Guayaquil
bielca.hernandezg@ug.edu.ec

Mora Navarro, Shelly Tatiana[4]
Tesista Universidad de Guayaquil
shelly.moran@ug.edu.ec

Resumen

En la comuna Sacachún, ubicada en Santa Elena- Ecuador, se presenta la dificultad para desarrollar emprendimientos comunitarios de exportación, debido al poco conocimiento que poseen los habitantes cuando se trata de requerir financiamiento. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las fuentes de financiamiento para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, en donde se encuentran las Cooperativas de ahorro y crédito, las cuales corresponden a una de las fuentes de financiamiento para acceder a créditos. Para alcanzar el objetivo de esta investigación, la metodología aplicada es de tipo descriptiva, documental y de campo, mediante la aplicación de encuestas realizadas a una muestra de 43 habitantes productores y ganaderos en la

[1] Luis Roberto Asencio Cristóbal: Docente Titular Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas. Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior. Investigador registrado en la Senescyt-Ecuador No. REG-INV-018-0217. Autor de artículos publicados en revistas indexadas y Ponente en Congresos nacionales e internacionales: Colombia-México-Ecuador.

[2] Milton Alexander Villegas Álava: Docente - Investigador en la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas – ISAC. Magister en administración de empresas mención en negocios internacionales, Autor de artículos publicados en revistas indexadas y Ponente en Congresos nacionales e internacionales de investigación.

[3] Hernández Gorozabel, Bielca Genith: Estudiante egresada de la Universidad de Guayaquil-Facultad de ciencias Administrativas, carrera de Ingeniería en Comercio Exterior. Ponente en el IX Congreso Internacional Gerencia en América Latina de la Universidad de Zulia.

[4] Mora Navarro, Shelly Tatiana. Estudiante egresada de la Universidad de Guayaquil-Facultad de ciencias Administrativas, carrera de Ingeniería en Comercio Exterior. Ponente en el IX Congreso Internacional Gerencia en América Latina de la Universidad de Zulia.

comuna en referencia. Como resultado, se determinó que la mayor parte de ellos, no poseen el suficiente conocimiento sobre las instituciones que ofertan créditos para emprendimientos comunitarios y es por esto, que resulta necesario una guía de pasos para solicitar créditos que financien emprendimientos comunitarios de origen artesanal y ganadero en beneficio de los habitantes de la comuna.

Palabras claves: Financiamiento – Emprendimiento comunitario -Exportación

FINANCING FOR COMMUNITY EXPORT ENTERPRISES IN THE SACACHÚN COMMUNITY, SANTA ELENA-ECUADOR

Abstract

In the Sacachún commune, located in Santa Elena- Ecuador, there is difficulty in developing community export ventures, due to the little knowledge that the inhabitants have when it comes to requiring financing. For this reason, the present work aims to analyze the sources of financing for the organizations of the Popular and Solidarity Economy, where the savings and credit cooperatives are located, which correspond to one of the sources of financing to access credit.To achieve the objective of this research, the methodology applied is descriptive, documentary and field, through the application of surveys carried out on a sample of 43 inhabitants, producers and ranchers in the commune in question.

As a result, it was determined that most of them do not have sufficient knowledge about the institutions that offer credits for community enterprises and that is why a guide of steps is necessary to request credits that finance community enterprises of artisanal and livestock origin. for the benefit of the inhabitants of the commune.

Keywords: Financing - Community Entrepreneurship - Export

1. INTRODUCCIÓN

El financiamiento, es considerado clave para potenciar emprendimientos que resulten innovadores y que tengan grandes posibilidades de crecer e internacionalizarse. En Ecuador, la búsqueda del buen vivir y del bien común de la población ha sido siempre el motor principal que mueve a las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria a unir sus esfuerzos a través un alto grado de compromiso, donde se priorice el trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.

La Economía Popular y Solidaria es una forma de organización económica, en la cual los integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos para producir, intercambiar, comercializar, financiar y consumir bienes y servicios, que satisfacen necesidades y generan ingresos. A través de los años, la organización de la economía solidaria se ha ido fortaleciendo mediante un modelo de desarrollo productivo basado principalmente en la organización comunitaria de los pobladores que impulsan proyectos de emprendimiento social mediante la concepción de la economía popular y solidaria.

De acuerdo con (ProEcuador, 2019), desde el 2014, las exportaciones de actores de Economía Popular y Solidaria (EPS) han estado en constante crecimiento, alcanzando una tasa promedio anual del 17,55 % en dólares y 19,22 % en toneladas. En 2018, se registró un valor exportado de USD 404 millones, que representaron 767 mil toneladas, esto fue 11,95 % y 10,31 % más que el exportado en 2017, respectivamente. El sector popular y solidario ha ganado importancia en las exportaciones no petroleras del Ecuador, mientras que en 2014 representaban el 1,70 % del valor exportado por el país, en 2018 este porcentaje se incrementó a 3,15 %.

Como referente empírico, según indica (Vizueta T., 2018, pág. 62) en el año 1992 se crea en la parroquia Salinas, el grupo de microempresas “El Salinerito”, con el objetivo de fortalecer a las organizaciones asociadas de emprendedores de la parroquia y darle un valor agregado a la materia prima, además de posicionar en el mercado nacional e internacional la marca “El Salinerito”, que al inicio consistía en productos lácteos que eran producidos de manera artesanal a los que se les fueron agregando productos derivados del cacao, lana, confitería, etc.

La problemática existente en la comuna Sacachún, en Santa Elena, es el escaso desarrollo de emprendimientos comunitarios, debido a la falta de acceso a fuentes de financiamiento, principalmente por el poco conocimiento que poseen los habitantes al momento de requerir préstamos a través de Cooperativas de ahorro y crédito. Por ello, que el propósito de este trabajo es analizar las fuentes de financiamiento disponibles para emprendimientos comunitarios de exportación, con el fin de diseñar una guía que permita a los habitantes de la comuna, conocer los pasos a seguir para solicitar un crédito, así como también los montos, plazos y tasas de interés requeridas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cuestión y, de esta manera, lograr incentivar emprendimientos comunitarios de origen artesanal y ganadero en la comuna que contribuyan a su desarrollo socio económico.

Dada la problemática planteada se analiza la siguiente pregunta de investigación; ¿De qué manera el acceso de fuentes de financiamiento aporta al desarrollo de los emprendimientos comunitarios para exportación? De igual manera la hipótesis a contrastar: “El acceso a fuentes de financiamiento permite el desarrollo de los emprendimientos comunitarios para exportación”.

2.- DESARROLLO

2.1.- El emprendimiento comunitario y Sector económico popular y solidario

En referencia a (Méndez Beltrán, 2016) el emprendimiento comunitario se resume en un conjunto de esfuerzos que realizan un grupo de personas que integran una organización, asociación, comunidad u otro tipo de entidad con el fin de mejorar la situación tanto social como económica de cada uno de los integrantes en un entorno local. (pág. 11)

Según el Boletín de Coyuntura N°1 publicado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el sector económico popular y solidario se define como “el conjunto de formas de organización económica-social en las que sus integrantes, colectiva o individualmente, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios”.

Las formas de organización del sector económico popular y solidario incluyen a las organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS) y del sector financiero popular y solidario (SFPS). Estas organizaciones realizan sus actividades basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad y ubican al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica por sobre el lucro, la competencia y la acumulación de capital. Las personas que forman parte de este sector se conocen como unidades económicas populares (UEP). (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 2)

Las organizaciones del sector económico popular y solidario están conformadas por los sectores: cooperativo, asociativo y comunitario. De manera más específica, las organizaciones de la EPS se presentan en las siguientes formas: - Cooperativas de producción; - Cooperativas de consumo; - Cooperativas de vivienda; - Cooperativas de servicios; - Asociaciones productivas; y, - Organizaciones comunitarias. Por otro lado, las organizaciones que conforman el SFPS son: - Cooperativas de ahorro y crédito; - Cajas solidarias y de ahorro; - Cajas centrales; y - Bancos comunales.

Las formas económicas más pequeñas conocidas como unidades económicas populares (UEP) involucran a actores como: emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales y personas responsables de la economía del cuidado. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 3)

Tabla 1

Sectores EPS

Sectores	**Definición**
Sector Cooperativo	Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.
Sector Asociativo	Son las asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la economía popular y solidaria.
Sector Comunitario	Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la economía popular y solidaria.
Unidades Económicas Populares. -	Son aquellas que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Fuente: Boletín de Coyuntura N°1-SEPS, 2012

Para el análisis sobre el financiamiento, existen dos tipos de fuentes de financiamiento:

- Fuentes de Financiamiento internas o propias.
- Fuentes de Financiamiento externas o ajenas.

La financiación interna ocurre cuando se generan beneficios no repartidos que se acumulan en reservas mediante la actividad de la empresa.

Las fuentes de financiamiento externas son todos aquellos recursos que provienen de fuentes externas ajenas a la empresa y que pueden ser de diferentes tipos en función de donde provengan. En este tipo de financiamiento interviene el sistema financiero: banca pública, banca privada, sociedades financieras, mutualistas y cooperativas.

2.2.- Evaluación del Sector Cooperativo en el Ecuador

El cooperativismo ha existido siempre como parte del desarrollo de la sociedad humana, este sistema es una garantía para que los miembros de una sociedad se beneficien de una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción, trasformación, comercialización,

consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, enriqueciendo su calidad y esperanza de vida, aumentado así capacidades y potencialidades de la población.

Socialmente, las cooperativas en el Ecuador son de suma importancia, ya que atribuyen al desarrollo comunitario mediante la prestación de créditos con la finalidad de financiar proyectos, o emprendimientos generando un crecimiento colectivo.

El objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito es contribuir con personas de los sectores menos favorecidos a prosperar por medio de un préstamo con tasas moderadas y de esta manera, ellos puedan iniciar un negocio.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el 77% de las cooperativas de ahorro y crédito están concentradas en la región sierra, el 17% se encuentra en la costa, el 6% en la amazonia y el 1% en la región Insular.

Actualmente, las cooperativas de ahorro y crédito se consolidan en el mercado financiero nacional, alcanzando el 26% de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Existen 574 entidades que funcionan en el país en el sector financiero popular y solidario y, de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán por segmentos, los cuales se detallan a continuación, en base a datos obtenidos de un Boletín Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) según Resolución No. 521-2019-F de 14 de junio de 2019.

Tabla 2

Determinación de Segmentos

Segmento	**Activos (USD)**
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: Boletín Financiero SEPS 2019.

Tabla 3

Cooperativas de ahorro y crédito incluidas por segmento

Cooperativas de ahorro y crédito incluidas en este boletín, por segmento	
Segmento 1:	33 cooperativas, de un total de 33 cooperativas[5]
Segmento 1 Mutualista:	4 mutualistas, de un total de 4 mutualistas.
Segmento 2:	43 cooperativas, de un total de 43 cooperativas
Segmento 3:	82 cooperativas, de un total de 82 cooperativas
Segmento 4:	154 cooperativas, de un total de 170 cooperativas
Segmento 5:	196 cooperativas, de un total de 242 cooperativas
Total:	512 cooperativas, de un total de 574 cooperativas

Fuente: Boletín Financiero SEPS 2019

2.3 Sectores productivos en Sacachún

Debido a que en la comuna Sacachún, se destaca la agricultura y ganadería y los habitantes se dedican a la elaboración de artesanías, pan, venta de ovos (ciruelas) y la cría de chivos; para la realización de este trabajo, se toman en consideración el Sector Artesanal y Sector Ganadero.

Tabla 4
Definición de sectores para aplicación de la guía

Sector Artesanal	***Sector Ganadero***
La producción artesanal elabora objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples con predominio del trabajo físico y mental. *(Bustos Flores, 2009, pág. 39)*	El sector ganadero o ganadería es una parte del sector primario cuya actividad económica consiste en la cría, domesticación y explotación con fines de producción. La ganadería tiene como fin último la producción u obtención de bienes. (López, 2019)

Elaborado por: Autores

Como referente empírico para justificar la selección de estos sectores se considera a las organizaciones comunitarias establecidas en Grupo Salinas en Salinas de Guaranda-Ecuador, ya que dentro de esta Corporación, existe la comercialización Nacional de productos bajo la marca “El

[5] Para el Segmento 1 no se considera la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias - CONAFIPS

Salinerito" y un Centro de Exportaciones dedicado a la promoción y comercialización de los productos de Salinerito a nivel internacional.

La Hilandería Salinas procesa hilo de lana de oveja y para la diversificación ha incorporado fibra de alpaca. Gran parte de su maquinaria ha sido comprada a otras hilanderías que las ha considerado maquinaria de desecho. Esta empresa utiliza como materia prima, la lana de oveja, llama y alpaca. Por su parte, la Asociación de Mujeres Artesanas de Salinas (TEXSAL), esta es una empresa de tejidos de tipo artesanal, la cual se encarga de la producción y comercialización de los tejidos con hilo de lana de oveja que produce la Hilandería. La producción consiste en: bufandas, gorras, guantes, ponchos y cobijas.

Dentro del Grupo Salinas también se encuentra la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCOOP). Esta entidad se especializa en la agroindustria rural campesina formada por los pequeños ganaderos del casco parroquial. Se encarga de la producción en la línea de lácteos, ganadería, forestación, agricultura, comercialización y servicios a sus asociados.

Ante lo expuesto, el propósito de la investigación es proponer una guía para otorgar la información pertinente sobre el conjunto de pasos a seguir al momento de querer solicitar un crédito, la cual está dirigida a emprendimientos comunitarios de origen artesanal y ganadero; y, de esta forma, pretende ser un incentivo para los habitantes comuneros en la comuna Sacachún en la Provincia de Santa Elena.

2.4 Guía de acceso a financiamiento para emprendimientos comunitarios

La presente guía consta de los siguientes pasos:

Tabla 5

Paso 1: ***Realizar la solicitud de crédito***	
El primer paso para acceder a un crédito para iniciar emprendimientos comunitarios de origen artesanal y ganadero es solicitar y llenar una solicitud de crédito, ya que corresponde a un proceso de preparación de los documentos necesarios para ello, además de indicar el monto requerido y plazo; esta información va a depender de la Cooperativa de ahorro y crédito a la	

que se haya decidido acudir para el préstamo, algunas entidades financieras cuentan con solicitudes en línea lo cual facilita este proceso.

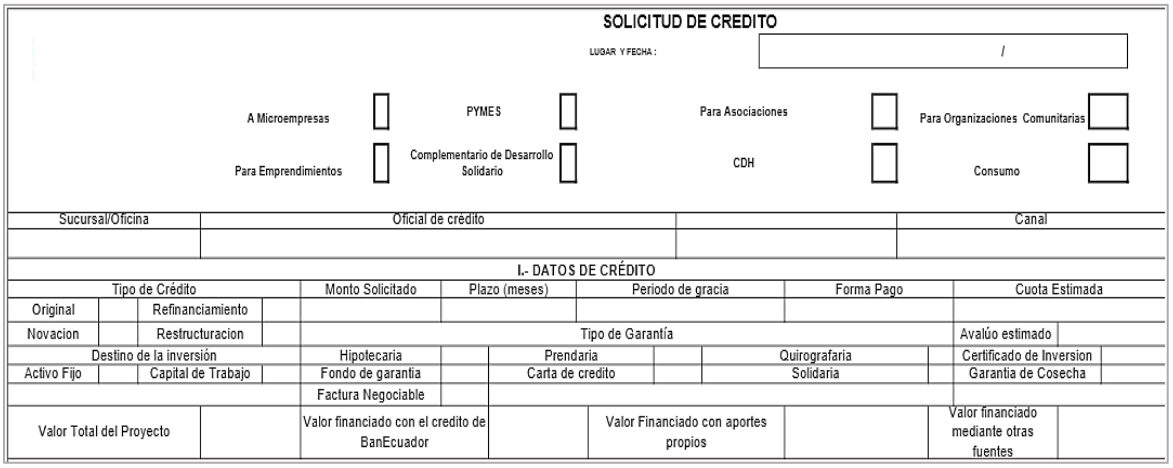
La información otorgada por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., sobre el monto y plazo para emprendimientos comunitarios es la siguiente:

Monto $3000 -$30000

Plazo 2 años

El formato de la solicitud del crédito varía dependiendo la entidad Financiera, a continuación, se presenta un formato de solicitud de crédito de BanEcuador, donde se detalla:

Datos del crédito. - tipo de crédito, monto, plazo, forma de pago, tipo de garantía.



SOLICITUD DE CREDITO

LUGAR Y FECHA : /

A Microempresas | PYMES | Para Asociaciones | Para Organizaciones Comunitarias

Para Emprendimientos | Complementario de Desarrollo Solidario | CDH | Consumo

Sucursal/Oficina	Oficial de crédito		Canal

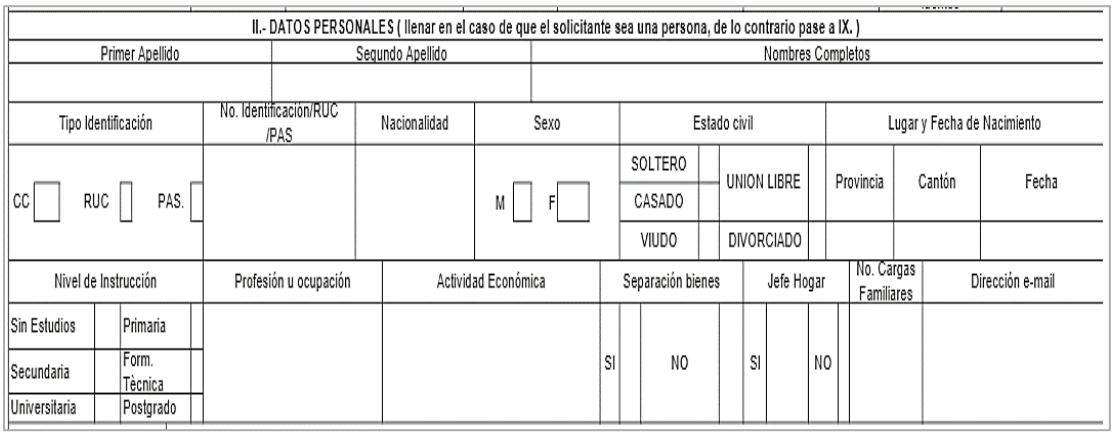
I.- DATOS DE CRÉDITO

Tipo de Crédito				Monto Solicitado	Plazo (meses)	Periodo de gracia	Forma Pago	Cuota Estimada
Original		Refinanciamiento						
Novacion		Restructuracion		Tipo de Garantía				Avalúo estimado
Destino de la inversión				Hipotecaria		Prendaria	Quirografaria	Certificado de Inversion
Activo Fijo		Capital de Trabajo		Fondo de garantia		Carta de credito	Solidaria	Garantia de Cosecha
				Factura Negociable				
Valor Total del Proyecto				Valor financiado con el credito de BanEcuador		Valor Financiado con aportes propios		Valor financiado mediante otras fuentes

Figura 1. **Datos crédito**

Fuente: BanEcuador

Datos personales del solicitante. - nombres/apellidos, tipo de identificación, nacionalidad, sexo, estado civil, fecha de nacimiento, actividad económica, ocupación.



II.- DATOS PERSONALES (llenar en el caso de que el solicitante sea una persona, de lo contrario pase a IX.)

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres Completos

Tipo Identificación	No. Identificación/RUC /PAS	Nacionalidad	Sexo	Estado civil		Lugar y Fecha de Nacimiento		
CC RUC PAS.			M F	SOLTERO	UNION LIBRE	Provincia	Cantón	Fecha
				CASADO				
				VIUDO	DIVORCIADO			

Nivel de Instrucción		Profesión u ocupación	Actividad Económica	Separación bienes		Jefe Hogar		No. Cargas Familiares	Dirección e-mail
Sin Estudios	Primaria			SI	NO	SI	NO		
Secundaria	Form. Tècnica								
Universitaria	Postgrado								

Figura 2. **Datos personales**

Fuente: BanEcuador

Información domiciliaria. – provincia, cantón, parroquia, tipo de vivienda, sector.

III.- DIRECCION DOMICILIARIA								
Provincia	Cantón	Parroquia	Av. /Calle Principal					
Av. /Calle Transversal		Número de casa	Barrio	Información de Referencia	No. Teléfono Convencional 1			
Tipo de Vivienda			Entidad	Tiempo de Residencia	Residencia anterior	Sector	No. Teléfono Celular	No. Teléfono Convencional 2
Propia sin hipoteca	Propia con hipoteca	Arrendada		MESES	MESES	Rural / Urbano		
Anticresis	Vive con familiares	Herencia familiar						

Figura 3. **Información domiciliaria**

Fuente: BanEcuador

Datos del cónyuge. – nombres/apellidos, tipo de identificación, nivel de instrucción, sexo, profesión u ocupación, actividad económica.

IV. DATOS DEL CONYUGE					
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres Completos		Fecha de Nacimiento	
Tipo Identificación	Identificación/RUC /PAS	Nivel de Instrucción	Sexo	Profesión u ocupación	Actividad Económica
CC RUC PAS		Sin Estudios / Primaria / Secundaria / Form. Tècnica / Universitaria / Postgrado	M F		
Nombre de la Compañía	Cargo Desempeñado	Dirección		Telef. Convencional	Telef. Celular

Figura 4. Datos cónyuge

Fuente: BanEcuador

Actividad económica del solicitante y cónyuge. - situación laboral

V. ACTIVIDAD ECONOMICA				
	SOLICITANTE		CONYUGE	
SITUACION LABORAL	Empleado dependiente	Independiente	Empleado dependiente	Independiente
	Profesional Independiente	No trabaja	Profesional Independiente	No trabaja

Figura 5. Actividad económica

Fuente: BanEcuador

Entre otros documentos solicitados, como requisitos para obtener el credito

Tabla 6.

Paso 2: ***Adjuntar documentos***
En este paso, es importante tener en cuenta que existe una serie de documentos como requisito para acceder al crédito requerido, esta documentación debe presentarse de la manera más completa posible. Entre los documentos que generalmente se solicitan para créditos destinados a emprendimientos comunitarios se encuentran:
▪ Cédula de ciudadanía del solicitante ▪ Certificado de votación del solicitante ▪ Pasaporte del solicitante ▪ Cédula de ciudadanía del cónyuge o conviviente; ▪ Certificado de votación del cónyuge o conviviente ▪ Pasaporte del cónyuge o conviviente ▪ Registro impositivo simplificado ecuatoriano ▪ Planilla de cualquier servicio básico ▪ Certificado de residencia del representante de la comunidad ▪ Certificado laboral ▪ Seguro agrícola, si aplica. ▪ Documento que acredita la posesión de un bien ▪ Carnet de agricultor y/o ganadero para el posible otorgamiento de créditos. ▪ Certificado de condición de artesano expedido por la autoridad que corresponda.

Tabla 7.

Paso 3: *Demostrar liquidez de acuerdo al monto que solicita*
La liquidez, se refiere al efectivo del que una persona dispone para poder hacer frente a sus gastos; en este paso, se justifican los ingresos y la estabilidad laboral o del negocio en caso de poseer uno. Con el fin de tener una evaluación más amplia sobre el solicitante y saber si es candidato a un préstamo, es importante que este incluya un comprobante de ingresos, lo cual permitirá conocer su capacidad de pago. Además, algunas entidades financieras hacen una evaluación sobre el estilo de vida del solicitante, para determinar sus gastos y capacidad de ahorro.

Tabla 8.

Paso 4: *Cumplir requisito de garantía*
La garantía se refiere al contrato por el cual se otorga mayor seguridad o respaldo para el cumplimiento del pago de una deuda. La presentación de garantías como requisito va a

	depender de la Institución financiera a la que se acuda y el tipo de crédito solicitado. Aquí la Cooperativa evalúa y califica las garantías presentadas por el solicitante y/o sus avales. Si se cumplen los requisitos legales y con las políticas establecidas por la Cooperativa puede recibir el crédito.

Tabla 9.

Paso 5: *Otorgar información adicional*	
En este paso, el asesor de crédito recibe la solicitud de crédito y realiza una entrevista para obtener mayor información sobre el solicitante y el proyecto a emprender. Generalmente, la información adicional requerida corresponde al historial crediticio del mismo, este factor es de suma importancia porque permite a la entidad financiera tener mayor información sobre bajo qué condiciones y términos otorgar el crédito solicitado. Otro tipo de información adicional que se requiere detallar es el tipo de emprendimiento que se desea iniciar, sobre todo para el caso de emprendimientos de origen artesanal y ganadero.	

Tabla 10.

Paso 6: *Verificación de la documentación emitida*	
	Una vez realizado lo anterior, el asesor de crédito realiza los respectivos procesos para verificar si la documentación emitida por parte del solicitante es correcta y verídica.

Tabla 11.

Paso 7: *Evaluación del riesgo*	
Un análisis de crédito y riesgo es un estudio realizado por una entidad financiera o persona acreedora antes de aprobar un crédito, préstamo de dinero e incluso realizar una inversión. En este estudio se determina si la persona que está solicitando el crédito, es decir, el deudor, se encuentra en la capacidad de devolver el dinero bajo las condiciones estipuladas, además de evaluar su comportamiento crediticio. (Maximilianos, 2018) Una vez que se han obtenido y comprobado todos los datos del solicitante, se emite el expediente al comité de crédito para que realice el respectivo análisis y evaluación de riesgo.	

Tabla 12.

Paso 8: *Legalizar contrato*	
	Luego del análisis y evaluación del riesgo se procede a legalizar el crédito elaborando el respectivo pagare y el contrato de crédito.

Tabla 13.

Paso 9: *Cuenta Bancaria*	
Es esencial contar con una cuenta bancaria para poder recibir los recursos solicitados. Después del respectivo análisis, si se cumple con los requisitos establecidos por la Cooperativa, se autoriza al asesor de crédito que realice el respectivo desembolso del crédito solicitado.	

3.- METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo y de tipo descriptivo, ya que se requiere conocer situaciones, costumbres y actitudes que predominan en las actividades y en los habitantes de la comuna para así poder predecir e identificar el desenvolvimiento que estos podrían tener al momento de hablar de financiamiento de los emprendimientos que se pueden desarrollar dentro de la comuna.

Por otra parte, también aplica un tipo de investigación documental y de campo; ya que hace uso de información referente del tema en cuestión acudiendo a trabajos realizados con anterioridad, con el objetivo de conocer los antecedentes del financiamiento de los emprendimientos comunitarios y de la comuna. También es de campo, porque se realiza el análisis de los datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a una población objeto de estudio de 43 habitantes productores y ganaderos en la comuna en referencia.

3.1 Población y muestra

La comuna Sacachún es una de las comunidades más antiguas del territorio ecuatoriano, aunque no existen datos exactos desde cuándo fue la primera vez que fue poblada, historiadores revelan que esta comunidad data de los años 1764, está ubicada en la parroquia Julio Moreno, a 15 kilómetros del recinto Buenos Aires y forma parte de las 64 comunas que habitan en la provincia de Santa Elena. La comuna Sacachún tiene una inmensa variedad, en ella sobresalen la elaboración de productos artesanales, la flora, la fauna, la crianza de ganado caprino, etcétera. En esta comunidad se puede encontrar personas dedicadas a la elaboración artesanal de quesos a base de leche de cabra, lo cual brinda gran expectativa para la creación de una empresa. Los habitantes de

la comuna Sacachún – Santa Elena, son 132 comuneros y se determina un muestreo a conveniencia de 43 habitantes de la comuna a ser encuestados, entre los cuales estarían involucrados tanto agricultores como ganaderos del lugar.

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

1. **¿Posee conocimiento sobre las asociaciones de ahorros y préstamos que brindan financiamiento?**

Figura 1 *Tabulación pregunta 1*

Según la información recolectada se refleja un destacado porcentaje del 30% de personas en desacuerdo con conocer acerca de las asociaciones de ahorros y préstamos que brindan financiamiento, también existe un 26% que se encuentra indeciso sobre dicho aspecto; los resultados evidencian que la comunidad en general no cuenta con la asesoría adecuada para lograr la motivación necesaria y que estos puedan trabajar por una mayor productividad a fin de evitar la migración hacia las grandes ciudades.

2. **¿Se han desarrollado capacitaciones en la comuna con información sobre las distintas instituciones que ofertan créditos para emprendimientos comunitarios?**

De acuerdo con los resultados obtenidos un 16% de habitantes se encuentran indecisos en conocer si existen capacitaciones sobre créditos para emprendimientos comunitarios en la comuna, por otro lado, existe también un 5% que reconoce dichas capacitaciones. Como se puede observar en el grafico el mayor porcentaje se concentra en aquellas personas que respondieron estar en desacuerdo (49%) y totalmente en desacuerdo (21%) en el desarrollo de dichas capacitaciones, lo que deja ver que no se está tratando de informar continuamente a la comunidad sobre las instituciones que se encuentran otorgando créditos para emprendimientos comunitarios, además es necesario fortalecer dichas capacitaciones con el fin de lograr captar un mayor interés entre los comuneros.

3. **¿Considera importante que la comuna cuente con una guía de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos comunitarios de exportación?**

La información recolectada entre los encuestados acerca de la utilidad de una guía de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos comunitarios, reflejo un elevado 68%, los habitantes confirmaron tanto con sus expresiones como sus opiniones que estaría muy interesados en leer una guía de fácil interpretación, ya que muchas veces ellos no pueden tener acceso a dicha información.

4.2 Contraste de hipótesis

A continuación, se presenta la siguiente Hipotésis:

Hipotésis: El conocimiento del acceso a fuentes de financiamiento permite el desarrollo de los emprendimientos comunitarios para exportación.

$\boldsymbol{H_0}$ **=** Si hay relación entre la guía de acceso a fuentes de financiamiento y el desarrollo de emprendimientos comunitarios.

$\boldsymbol{H_1}$ = No hay relación entre la guía de acceso a fuentes de financiamiento y el desarrollo de emprendimientos comunitarios.

Se obtuvo el primer dato buscado $\boldsymbol{x^2c} =$ **4,07** X cuadrada Calculada.

Y el segundo dato fue de $\boldsymbol{x^2t}$ =3,841 que se encontró en la tabla de distribución del Chi Cuadrado.

$\boldsymbol{x^2c : 4,07 > x^2t : 3,84 = H_1}$ No hay relación independiente entre la guía de acceso a fuentes de financiamiento y el desarrollo de emprendimientos.

Para finalizar esta comprobación podemos observar que el valor de x cuadrado calculado es mayor que el valor de x crítica, esto aprueba la Hipótesis Alternativa dando por sentado que la relación entre cada una de las variables no es independiente, es decir que la guía de acceso a las fuentes de financiamiento tiene estrecha relación con el desarrollo de emprendimiento que generaría crecimiento colectivo.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los habitantes correspondientes a productores y ganaderos en la comuna Sacachún en Santa Elena se logra demostrar el poco conocimiento sobre las distintas instituciones que ofertan créditos para

emprendimientos comunitarios, debido a que no se han realizado capacitaciones o charlas brindando este tipo de información, esto ha generado poca actitud y motivación para emprender. Sin embargo, estos habitantes también mostraron interés en formar parte de un emprendimiento comunitario de exportación siempre y cuando sea factible obtener información sobre el financiamiento a través de créditos por parte de Cooperativas de ahorro y crédito. Además de aprobar la iniciativa del diseño de una guía que permita a los habitantes de la comuna, conocer los pasos a seguir para solicitar un crédito, así como también los montos, plazos y tasas de interés requeridas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cuestión y, de esta manera, lograr incentivar emprendimientos comunitarios de origen artesanal y ganadero en la Comuna.

La economía popular y solidaria ha sido clave para que los campesinos desarrollen emprendimientos ya que, en Ecuador, el cooperativismo es bueno porque implica el primer paso hacia la asociatividad, hacia la rotura del criterio individualista y personal que el sistema capitalista impulsa. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, cumplen actividades financieras esenciales que aportan a la economía de una localidad. La participación que tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador se destacan en los microcréditos, ya que los pequeños y medianos negocios necesitan financiamiento, para continuar con las operaciones y actividades ya sean comerciales o de servicio. Es necesario realizar un seguimiento en el cumplimiento de las normativas vigentes; así como crear talleres de capacitación enfocadas en el crecimiento y desarrollo institucional, todo esto con el fin de avanzar en los procesos financieros y poder brindar un mejor servicio a los socios, enfatizando el bienestar en conjunto.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo del presente trabajo de investigación, se han podido analizar a las fuentes de financiamiento externas como parte del sector financiero popular y solidario (SFPS), donde se encuentran las Cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se consideran fundamentales para el desarrollo comunitario, ya que aportan con el otorgamiento de créditos con la finalidad de financiar emprendimientos y de esta forma contribuir a su ejecución.

De acuerdo con la revisión bibliográfica sobre emprendimientos realizados en Ecuador, permiten confirmar la existencia de créditos otorgados con dirección a financiar emprendimientos comunitarios, lo cual refleja la factibilidad de que en la comuna Sacachún se logre concientizar el acceso a estas fuentes de financiamiento, a través de la asociatividad y con la colaboración de las Cooperativas de ahorro y crédito, regularizadas por la Ley de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. Además, se determinó mediante el análisis de las encuestas, que la mayor parte de los habitantes productores y ganaderos en la comuna Sacachún en Santa Elena, no poseen el suficiente conocimiento sobre las instituciones que ofertan créditos para emprendimientos comunitarios, además de cuáles son los pasos para seguir al momento de requerir un crédito por parte de estas Instituciones, específicamente Cooperativas de Ahorro y Crédito. Es por esto, que resulta factible la realización y diseño de una guía crediticia, con la finalidad de incentivar su desarrollo económico y social.

Finalmente, se puede indicar que las Cooperativas de ahorro y crédito que están reguladas por la Ley de economía Popular y Solidaria, permiten el acceso a los respectivos microcréditos que serán destinados para emprendimientos comunitarios de exportación, lo cual refleja que es factible que los emprendimientos en la comuna Sacachún tenga acceso a estos créditos mediante la coordinación con las Cooperativas de ahorro y crédito, permitiendo el desarrollo económico y social del sector.

7. BIBLIOGRAFIA

BANECUADOR B. P. (Junio de 2018). El Sistema Financiero Nacional y el rol de la Superintendencia de Bancos. Programa de Educación Financiera Módulo 3, 28. Obtenido de https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Modulo-3-Sistema-financiero-nacional.pdf

Boscán, M., & Sandrea, M. (2009). Estrategias de financiamiento para el desarrollo endógeno del sector confección zuliano. *Telos, vol. 11, núm. 3.*, 402-417

Bustos Flores, C. (junio de 2009). La producción artesanal. *Visión Gerencial, núm. 1*, 37-52. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880009.pdf

López, J. F. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/sector-ganadero.html

Maximilianos. (24 de Diciembre de 2018). *Rankia*. Obtenido de Rankia: https://www.rankia.cl/blog/mejores-creditos-becas-prestamos/4113170-que-analisis-credito-riesgo

Méndez Beltrán, S. J. (2016). Emprendimiento Comunitario y su aporte al Desarrollo Socioeconómico de las mujeres en la comuna Olón. *Emprendimiento Comunitario y su aporte al Desarrollo Socioeconómico de las mujeres en la comuna Olón*. Obtenido de https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3920/1/UPSE-TOD-2017-0016.pdf

ProEcuador. (2019). *Anuario de exportación de la Economía Popular y Solidaria.* Guayaquil.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa y cualitativa y mixta.* MCGRAW-HILL.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Boletín de Coyuntura N°1 El Sector Económico Popular y Solidario en Ecuador.* Quito. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/El%20sector%20económico%20popular%20y%20solidario%20en%20Ecuador%20final.pdf/ac0cded6-d7bc-4fb7-8c6a-46e9010aa4c8

Vizueta T., V. H. (2018). Modelo de desarrollo de las microempresas del grupo “El Salinerito” en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 61-67. Obtenido de http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/618/1447

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE LA EFICIENCIA LABORAL EN MÉXICO

M.I.A Dulce María de Jesús Delgado Cih[1]
C.P Isabel Guadalupe Delgado Cih[2]
M.I.A Geidy de los Ángeles Gómez Xul[3]
Olga Marina Cruz Roca[4]
Luis Fernando Méndez Correa[5]

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

dulce_delgado@itsescarcega.edu.mx
guadalupe_delgado@itsescarcega.edu.mx
geidy_gomez@itsescarcega.edu.mx
rocamar@gmail.com
luisfermendez506@gmail.com

RESUMEN

De acuerdo al Foro Económico Mundial la competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Asimismo, la organización afirma que el nivel de productividad establece el estado de prosperidad que puede ser alcanzado por una economía y, que a su vez es en sí mismo un determinante fundamento en las tasas de crecimiento. El componente de Índice de eficiencia laboral forma parte de los doce pilares con el cual el Foro Económico Mundial mide el nivel de competitividad de los países, se divide en los elementos de flexibilidad y uso eficiente del talento humano de las empresas. En México la competitividad laboral y eficiencia ha ayudado a las pequeñas empresas a explorar diversos factores en los organismos, tanto nacional e internacional, utilizan índices que proponen la evaluación en distintos niveles y son ampliamente utilizados.

Palabras clave; Índice, Competitividad, competitividad Laboral.

[1] Maestría en Ingeniería Administrativa, docente en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, investigaciones en el área de innovación y factores de éxito en MiPyMES de la localidad de Escárcega. Perfil deseable PRODEP 2018-2021, miembro del cuerpo académico “Gestión y Desarrollo de Empresas” ITSESCA-CA-2.
[2] Contador público, Profesora adscrita a la Academia de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.
[3] Maestra en Ingeniería Administrativa, Profesora adscrita a la Academia de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.
[4] Estudiante universitario de noveno semestre de la licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.
[5] Estudiante universitario de noveno semestre de la licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

COMPETITIVENESS INDEX OF LABOR EFFICIENCY IN MEXICO

ABSTRACT

According to the World Economic Forum, competitiveness is "the set of institutions, policies and factors that determine the level of productivity of a country." Likewise, the organization affirms that the level of productivity establishes the state of prosperity that can be reached by an economy and, which in itself is a determining factor in growth rates. The component of the Labor Efficiency Index is part of the twelve pillars with which the World Economic Forum measures the level of competitiveness of the countries, it is divided into the elements of flexibility and efficient use of human talent in companies. In Mexico, labor competitiveness and efficiency have helped small companies to explore various factors in the organizations, both national and international, use indices that propose evaluation at different levels and are widely used.

Keywords: Index, Competitiveness, Labor competitiveness.

Introducción

El Foro Económico Mundial, considera que las economías competitivas son aquellas con más probabilidad de crecer de forma sustentable e inclusiva, lo que significa más probabilidad de que todos los miembros de la sociedad se beneficien con los frutos del crecimiento, este organismo ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente, pero en general tienen la palabra “productividad”.

Otra manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo es considerar cómo promueve nuestro bienestar realmente. Una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar.

Este estudio se realizó a través de una investigación en fuentes secundarias para definir a la competitividad, estudiar cómo se mide y conocer el índice de competitiva y el índice de Eficiencia laboral en México en el año de 2019 según el Foro económico Mundial

1.- Competitividad

La competitividad es un indicador que está conformado por la evaluación de elementos tantos internos como externos de un país o de una empresa, su análisis permite conocer fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, este diagnóstico permite crear estrategias para aumentar la competitividad, que se verá reflejada en mayor productividad, mayores ventas y

por ente mayor rentabilidad, de ahí la importancia de este término para que toda organización se mantenga en el mercado o crezca.

Diversos autores han definido a la competitividad de un país como se muestra a continuación:

Por ejemplo, Porter (1990) indica en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, a la competitividad de un país cómo “la forma en que este utiliza sus recursos naturales, tecnológicos y políticos para ser competitivos” (pág.164).

El ICG (índice de competitividad global) (2020) describe a la competitividad como un conjunto de instituciones políticas de factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez deben establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr.

Desde el punto de vista de Hernández (2008) la competitividad es “La capacidad productiva que tiene un país de la transformación desde diferentes recursos, productos o servicios haciendo los mejores o más económicos de la competencia internacional” (pág. 4). Es decir que los países que quieren o logran la competitividad internacional dispone de recursos suficientes para suministrar mercados de altos índices de competitividad.

El INEGI (2016) describe a la competitividad como un conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo (Art. 25).

Padilla (2006) indica que el nivel macro de la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertase exitosamente en los mercados internacionales entre otro.

Por otra parte, también se ha definido a la competitividad dentro de una empresa como lo expresan los siguientes investigadores:

De acuerdo con Martínez (2007) la competitividad es un concepto en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por partes de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. Las empresas se vuelven competitivas cuándo se enfrentan con fuertes rivales que quieren acaparar sus mercados clientes exigentes, proveedores dinámicos etc., esto les permite su desarrollo y crecimiento.

Mientras que Hernández (2008) define a la competitividad como “la capacidad de la empresa de vender más productos y servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades” (pág. 12).

Como expresa Peñaloza (2008) algún componente de la competitividad a lo largo del tiempo ha estado relacionada con este concepto: división del trabajo, especialización, calidad, capacidad gerencial y financiera, Cultura organizacional, Productividad y tecnología (pág. 43)

Rubio (2005), indica que “Una empresa es competitiva cuando ofrece el mercado productos o servicios con altos índices de calidad, iguales o superiores a los de la competencia” (pág. 132), esto permite obtener más ganancias a la empresa.

En conclusión, en cualquiera de los casos los diversos autores coinciden en que la competitividad se ve reflejada en un crecimiento económico ya será en bienestar social o en rentabilidad para las empresas.

2.- Medición de competitividad

Existen diferentes indicadores de competitividad y cada uno de ellos evalúan diferentes factores, sin embargo, la finalidad es evaluar el crecimiento y prosperidad de los países.

De acuerdo a Ibáñez y Ramírez (2017) en el **i**nforme global de competitividad: El IGC, del Foro Económico Mundial, recoge más de 180 variables para el conjunto de países revisados. Incluye datos cuantitativos y datos cualitativos provenientes de encuestas a ejecutivos de negocios en los países referenciados, la mayoría de los pases latinoamericanos están entre los 125 países incluidos en el informe más reciente.

Otra forma de medirlo es el Índice de Competitividad del Crecimiento, el ICC del informe Global de Competitividad otorga una ponderación a cada uno de los tres componentes del índice: condiciones macroeconómicas, calidad de las instituciones y desarrollo tecnológico.

De la misma forma el Índice de Competitividad de los Negocios estudia dos componentes: la calidad del ambiente nacional de negocios y la calidad de las operaciones y estrategias empresariales.

A continuación en la Tabla 1 se muestra los diferentes índices y los componentes que lo integran.

Tabla 1
Comparación entre índices

Índice de Competitividad del Crecimiento	Índice de Competitividad de los Negocios	Índice competitividad	Índice de Libertad Económica	Doing Business
Foro económico Mundial	**Foro Económico Mundial**	**IMD**	**The Heritage Foundation**	**Banco Mundial**
Índice de ambiente macroeconómico Subíndice de estabilidad macroeconómica Subíndice de gasto publico **Calificación crediticia del país** **Índice de instituciones publicas** Subíndice de contratos y leyes **Índice de corrupción** **Índice de tecnología** Subíndice de innovación **Subíndice TIC** **Subíndice de trasferencia tecnológica**	Índice de estrategia y operaciones de las empresas Índice de calidad del ambiente de negocios Infraestructura física Infraestructura administrativa Recursos humanos Tecnología Mercado de capitales Condiciones de la demanda Industrias de apoyo y desarrollo de cluters Fomento de competencia Regulaciones ambientales	Rendimiento económico Eficiencia gubernamental Eficiencia de los negocios infraestructura	Política comercial Carga fiscal del gobierno Intervención del gobierno en la economía Política monetaria Flujos del capital e IED Banca y fianzas Salarios y precios Derechos de propiedad regulaciones Mercado mundial	Iniciar un negocio regulaciones de entrada Regulaciones laborales contrato-eficiencia en la corte Obtener un crédito derechos e información Cerrar un negocio ley de bancarrota Protección de inversiones Registro de propiedad

Fuente: Elaboración Ibáñez y Ramírez (2017)

Existen otros autores que hablan de la competitividad y se describen a continuación:

Para Benzaquen (2010) declara cinco pilares para construir un Índice De competitividad regional en cualquier país 1. Gobierno instituciones, 2. Desarrollo económico, 3. Infraestructura productiva, 4. Capital humano y 5. Eficiencia de las empresas, también recomienda que los índices seleccionados se estandaricen para considerar unidades de medida equivalente que permitan obtener un resultado que globalice el índice, así como los resultados parciales para cada pilar (pág. 15).

Como afirma el Ministerio de Economía y fianzas (2020) plantea la construcción del sistema de indicadores, tomando como fuentes todos los reportados mencionado por el Foro Económico Mundial.

Cabrera (1978) describe quince factores principales para obtener el índice de competitividad los cuales son, división del trabajo y especialización, desarrollo empresarial, eficiencia mercado laboral, infraestructura territorial, infraestructura física y tecnológica, entorno geográfico, entorno social, entorno ambiental, innovación, redes de cooperación entre ciudad y gobierno, sistema legal finanzas públicas sanas, eficiencia de tributaria, y profesionalización de gobiernos locales (pág. 23).

3.- Competitividad regional

El concepto de competitividad regional tiene distintos conceptos dependiendo la perspectiva que se utiliza, seguidamente tenemos algunos de estos puntos de vista.

Cómo dice Porter (1991) que la competitividad regional es un proceso de generación y difusión de competencias que depende de los factores Macroeconómicos y de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas, lo cual genera en el espacio un entorno físico, Social, Ambiental institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadas de riquezas y empleo es decir ventajas competitivas.

En la opinión De Romo y Musik (2005) afirman que la competitividad tiene que ver con la capacidad de crear un entorno que favorece el crecimiento sostenido de la productividad y qué refleja Incrementa el nivel de la vida de la población con el reconocimiento de que los actores escena nivel macro y micro, pero solo por un vínculo de causa-efecto en el que la acción del estado afecta a la población.

Desde el. de vista de Peñaloza (2005) menciona algunos componentes de la competitividad que a lo largo del tiempo ha estado relacionados con este concepto de división del trabajo especialización, calidad, capacidad gerencial financiera, cultura organizacional, productividad y tecnología se considera la incorporación de otras variables a nivel macroeconómico cómo políticas públicas, sistema legal, servicios públicos, infraestructura, sistema de educativo y equilibrio fiscal, así como variables microeconómicas desarrollo empresarial demanda del mercado e innovación.(pág. 67)

El estudio de Carrillo (2013) destaca por su estructura metodológica a partir de ella explica que el Desarrollo Regional ha sido desequilibrado a favor de la región más ver humanizadas involucradas en actividades intercambio económico y social (pág. 112).

4.- Pilares del índice Competitividad según Foro económico mundial en México.

El foro económico de mundial realiza cada año su Informe de competitividad Global desde su primera emisión en el año de 1979, dicho informe mide la competitividad de diversos países, los resultados sirven como una guía para que cada país pueda tomar decisiones estratégicas para su crecimiento, está organizado en doce impulsores de productividad llamados pilares figura 1. midiendo en su totalidad 103 indicadores que se obtienen de organizaciones y de encuesta de opinión ejecutiva.

Figura 1. Pilares de competitividad.

Fuente: The Global Competitiveness Report 2019

El Foro Económico mundial en su edición 2019 afirma que México ocupa el puesto 48, cae dos lugares con respecto a lugar 46 del reporte 2018, Incertidumbre y las tensiones comerciales derivadas de las políticas comerciales constituyen un viento en contra que impide la desarrollo socio-económico de México, reduciendo las expectativas de los líderes empresariales y, en consecuencia, su voluntad de invertir. En este contexto, en México el desempeño de la competitividad es desigual. Por un lado, ha logrado algunos avances en sus cuatro pilares de rango inferior: Instituciones, mercado de trabajo, habilidades y adopción de TIC. Por otro lado, estas mejoras han sido, hasta cierto punto, insuficientes para llenar el vacío con otras economías más competitivas. Por ejemplo, en términos de habilidades, el nivel educativo aún es bajo y los planes de estudio no están actualizados. Similar, las mejoras a las instituciones se han concentrado en la eficiencia administrativa del sector público, mientras que seguridad y transparencia siguen siendo problemáticos (Forum w. e., 2019).

Hay algunas áreas donde el rendimiento disminuye. La inflación, por ejemplo, ha aumentado, la esperanza de vida saludable ha caído en 0.9 años, y falta de mejoras en la infraestructura de transporte requiere más esfuerzos acercar la competitividad de México a la frontera y a la de las economías mejor clasificadas (Forum w. e., 2019).

5.-Problemática de México para mejorar su competitividad

Para México la principal razón de su posición que ocupa a nivel competitivo, radica en la baja eficiencia en uso de los factores de producción y el pobre desempeño que se tiene en algunos de los factores que define la competitividad del país se destacan los resultados pobres del país en varias dimensiones algunos de los motivos las encontramos en los siguientes estudios.

Como dice Ibáñez & Ramírez (2017) cuyos motivos por el espacio y bien el afán de ser claros a través de un cuadro se hacen la compilación de la problemática de tiene cada uno de los pilares. Dichos puntos se derivan de una seria reflexión y cuya valoración a través de su entorno mexicano y de cada uno de ellos amerita una acción decidida de política que subsane y permita un mejor entorno competitivo (pág. 54).

Tabla 2

Requerimientos básicos para el índice de competitividad global

	Requerimientos básicos	
1.	**Instituciones**	Concepto relacionado con la protección de los derechos de propiedad, la eficiencia y transparencia de la administración pública, independencia del poder judicial, la seguridad física, la ética empresarial y gobierno corporativo.
2.	**Infraestructura**	Se refiere a la integración de los mercados por medio de transporte y comunicaciones, al igual que a la calidad del suministro eléctrico.
3.	**Ambiente macroeconómico**	La estabilidad macroeconómica es importante para los negocios y, por lo tanto, es significativo para el nivel de competitividad de un país, de acuerdo al WEF. Está comprendida por indicadores fiscales y monetarios, tasa de ahorro y calificación de la deuda soberana.
4.	**Salud y educación primaria**	Este pilar mida la cantidad y la calidad de la salud y educación básica de la población de un país. El WEF sostiene que los trabajadores sanos y educados estarán más preparados para ser más productivos que los que están enfermos y que no cuentes con una educación básica.
5.	**Educación superior y capacitación**	Este indicador mide la calidad y cantidad de la educación superior, y calidad y disponibilidad de la formación en el puesto de trabajo. el WEF señala que para ser una economía competitiva en el ámbito internacional, es necesario tener una fuerza laboral calificado y que ofrezca productos superiores en la cadena de valor.
6.	**Mercado de bienes**	La eficiencia del mercado de bienes se refiere a la asignación eficiente (sin desperdicios) de recursos en dicho mercado, en el cual debe existir una competencia saludable a nivel doméstico e internacional.
7.	**Mercado laboral**	Deben tener la flexibilidad de los trabajadores para permitir fluctuaciones salariales sin muchas distorsiones. Así como de generar los incentivos necesarios, meritocracia y un ambiente de paridad de género, creando efectos positivos en la retención de talento.
8.	**Mercado financiero**	Este pilar mide la eficiencia, estabilidad y confiabilidad del sistema financiero y bancario.
9.	**Disponibilidad tecnológica**	Mide la facilidad con la cual una economía se puede adaptar a la tecnología existente para mejorar la productividad de sus industrias con énfasis en su capacidad para aprovechar al máximo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
10.	**Tamaño de mercado**	Se incluye los mercados tanto nacionales como extranjeros para determinar la extensión del mercado. De acuerdo al WEF, el tamaño de mercado afecta la productividad y e un determinante de

	la competitividad porque permite aprovechar las economías de escala.
11. **Sofisticación empresarial**	Se refiere a la calidad de las redes empresariales (cantidades y calidad de oferentes locales, así como su intención) y a la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas particulares.
12. **Innovación**	Este pilar se localiza en la innovación tecnológica la cual es fundamental para incrementar la productividad existente. Esta innovación tecnológica permite de igual forma el diseño nuevos productos y servicios que permite sostener altos salarios en las economías más avanzadas.

Fuente: Elaborado por Ibáñez Tercero & Ramírez Cedillo (2017).

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (2020) relaciona a los 3 subíndices que tienen una ponderación variable dependiendo del grado de desarrollo económico de cada país (mientras mayor es el PIB per cápita, mayor es el valor en los últimos subíndices) también de las 114 variables, 34 son datos duros (30%) y los 80 restantes son de percepción (70%); estas últimas son obtenidas a partir de la Encuesta de Opinión Ejecutiva aplicada a empresarios. En esta encuesta, se evalúa en una escala del 1 (peor calificación) al 7 (mejor calificación), mientras que los datos duros son re-escalados para mantenerse en ese mismo rango (pág. 1).

6.-Las TIC como impulsora de la competitividad empresarial en México.

Como expresa Gonzáles Bañales, Gutierrez Reyes, & Leyva Alanís (2010) las tic son grandes habilidades de competitividad están con la finalidad de mejorar la eficiencia de todos los factores de producción. Es importante resaltar que la adopción de TIC no es condición suficiente para detonar los cambios en productividad que permitirá al país revertir las tendencias negativas de la competitividad. Se requiere de una nueva gestión de los negocios, liderazgo y mayores capacidades para potenciar el uso de la tecnología; de lo contrario se podría presentar una “paradoja de productividad” como en los años 90 donde las inversiones en TIC no rindieron los frutos esperados.

En el caso de México su situación competitiva, medida con base a cada uno de los indicadores de IMCO, muestra que el país dista mucho de lograr estándares de competitividad en cualquier de los 10 subíndices. Además, no está entre los primeros 10 países en ninguno de los factores de competitividad. Su mejor calificación lo obtiene en la situación que guardan sus relaciones internacionales e incluso, en este caso, la obtiene una calificación mediana. En dos los subíndices manejo sustentable del medio ambiente y mercados de factores de producción eficientes está entre los tres países de peor desempeño competitivo. La situación de los mercados de factores de

producción confirma la importancia que le dio el gobierno del presidente Fox a la búsqueda de reformas para el mercado laboral y sector energético.

En suma, el índice internacional de México y el análisis de IMCO ratifican que México requiere instrumentar acciones de todo tipo para mejorar su situación competitividad actual. El interés por medir la competitividad de los países ha dado como resultado distintos índices como el Foro Económico Mundial (WEF) el instituto de negocios de Laussane (IMD) y, recientemente, el del instituto mexicano para la competitividad. Estos índices no solo permiten comprar las condiciones en que operan las empresas en diversos entornos, sino que son un barómetro de a efectividad de las políticas públicas de los gobiernos. Estas medidas también son útiles para los principales actores de la economía, ya que permiten detectar aspectos económicos y de bienestar social que no son atendidos. Por esta razón, la medición de la competitividad es esencial para los agentes económicos y los gobiernos del mundo, y México no es la excepción. (Gonzales, Gutierrez, & Leyva, 2010, pág. 45)

7.- Competitividad laboral en México.

El pilar de eficiencia del mercado de trabajo consta de 12 indicadores, según Schwab (2020) que son: Costo de despido, derechos de los trabajadores, participación femenina en la fuerza laboral, flexibilidad en la determinación del salario, confianza en la gestión profesional, Salarios y productividad, políticas activa del mercado de trabajo, prácticas de contratación y despido, cooperación relaciones empleador-empleado, movilidad laboral interna, Facilidad para contratar extranjeros, Impuestos sobre incentivos al trabajo (pág. 223).

El foro económico mundial los clasifica en dos rubros Flexibilidad y Uso eficiente del talento humano

Tabla 3
Indicadores del índice de competitividad

7.A. Flexibilidad
7.01 Cooperación en la relación empleador-trabajador
7.02 Flexibilidad en determinación de salarios
7.03 Practicas de contratación y despido
7.04 Costos de despido(semanas de salario)
7.05 Efectos de los impuestos como incentivos al trabajo
7.B Uso eficiente del talento
7.06 Pago y productividad
7.07 Confianza en gestión profesional.
7.08 Capacidad del país para retener talento
7.09 Capacidad del país para atraer talento
7.10 Mujeres en la fuerza laboral (relación porcentual con hombres)

Fuente: Foro Económico Mundial, The Global Competitiveness Report 2013-2014, Ginebra.

7.1 Flexibilidad laboral

La flexibilidad del trabajo es la gran estrategia de las empresas frente a una competitividad mucho más global que hace décadas. Las incertidumbres se han acumulado sobre el mercado y la tecnología-factores no tan fáciles de controlar y mantener como antes lo que ha llevado a las empresas a centrar sus certidumbres sobre lo que mejor pueden controlar localmente.

De la Garza (1986) revela que la implementación de la flexibilidad ha ocasionado una precarización del mercado de trabajo porque la concepción que en muchos países y organismos internacionales se ha impuesto es que flexibilidad y desregulación son sinónimos o, por lo menos, este último es un componente esencial del primero; es decir, el enfoque dominante en muchos países ha sido el de corte neoclásico y no el de carácter social (pág. 86).

Palacio y Álvarez (2004) consideran que el tema de la flexibilidad laboral se ha vinculado casi exclusivamente con procesos de desregulación laboral como único mecanismo para crear empleo y lograr el crecimiento económico de los países y empresas. Los planteamientos de carácter neoliberal se han impuesto cuando se observa en la aplicación de los postulados de la competencia perfecta sobre el funcionamiento de la economía. Para estas corrientes predominantes, las rigideces institucionales del mercado de trabajo son la causa principal por la que no es eficiente el funcionamiento del mercado de trabajo (pág. 204).

7.2 Talento humano

El talento humano en la empresa y en general en recursos humanos ha cambiado drásticamente a lo largo de los años anteriormente los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Para Díaz (2004) el capital humano es el que marca la diferencia de las organizaciones. Con la finalidad de que los objetivos de las empresas se concreten, es fundamental que cada empleado tenga conciencia de su papel como individuo dentro de la institución, lo que va más allá de tener una visión dentro del área en la que se especializa y también de compartir ideas que sean compatibles con los objetivos de la empresa (pág. 257).

También Chiavenato (1999) relaciona la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida

con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (pág. 177).

La puntuación de México ha variado a través de los años, mejorando en algunos casos y empeorando en otros, sin embargo, en el reporte del foro económico mundial 2019 México se encuentra en el ranking 96 de 141 países, en el lugar 76 en flexibilidad y 102 en incentivo al talento humano.

Ramírez (2020) menciona que el componente laboral del Índice de competitividad se divide en dos: flexibilidad y uso eficiente del talento, el primer componente prácticamente no ha tenido cambios en su valoración total y la principal razón del estancamiento son las “prácticas de contracción y despido de trabajadores”, a pesar de la reforma laboral recién aprobada que apuntaba en ese sentido. También se podría señalar que los costos de despido son muy altos, a pesar de haberse reducido rápidamente en los últimos años y que es necesario minimizarlos.

El instituto Mexicano para la competitividad (2020) considero que la competitividad internacional de México de entre 1 y 1.5% del producto interno bruto a la vez que disminuirá la informalidad y ayudaría a la recuperación de los salarios en términos reales y la secretaria del Trabajo y Previsión Social afirmo que solo por aprobarse tal reforma México avanzará de 25 a 30 posiciones en la eficiencia del mercado laboral, lo que significaría alcanzar los niveles de India, Brasil e indonesia en los respecta a ese indicador; y escalaria de dos a tres lugares en el índice de competitividad laboral.

En la opinion de Medina Ramírez, es importante resaltar que el diseño del índice de competitividad del foro económico mundial enfatiza que la competitividad internacional se logra mediante salarios bajos y con procesos de fácil contratación y despido de mano de obra (flexibilidad laboral). No obstantes. Lo que importa a las empresas es la relación del salario con su productividad, por lo que las empresas transnacionales pueden instalarse fácilmente en lugares de costos laborales altos pero que tengan alta productividad.

Por ello, es insostenible que las reformas dirigidas a incrementar la flexibilidad laboral (y ganar puestos en los índices de competitividad internacional) puedan generar un crecimiento económico que derive en un mayor PIB per cápita, cuando el problema es de productividad. En el caso de México, por su altísimo nivel de informalidad, pareciese que ocurre todo lo contrario. Aumentar la presión a la baja sobre los salarios de los trabajos formales y sus prestaciones vuelve inviable un incremento de la riqueza personal. Transformar esta situación requiere otros instrumentos que incrementen la protección social de los trabajadores (incluyendo el seguro de desempleo universal) para incentivar la formalización de los mismos, así como políticas laborales que impulsen organizaciones laborales más igualitarias en términos de oportunidades. Para cumplir estos

propósitos debe comprenderse que la informalidad laboral y la baja productividad son resultados del bajo crecimiento económico, por lo que es exigible también transformar las políticas económicas del país para fomentar su desarrollo (Medina, 2012).

Conclusión.

Con base a este estudio se puede concluir que México ha bajado su competitividad al pasar del lugar 46 al 48, y aunque ha mejorado en algunos aspectos como las instituciones, mercado de trabajo y TICS, también ha disminuido en otras variables como la transparencia, ha aumentado la inflación y la infraestructura. Es importante para la competitividad del país desarrollar estrategias para logras las metas de crecimiento en cada uno de los rubros y no pasar por alto algunas de ellas, para poder mejorar en forma global.

En forma específica, la competitividad laboral de la eficiencia de México en el 2019 se encuentra en el ranking 96 de 141 países, en el lugar 76 en flexibilidad y 102 en incentivo al talento humano, ocupando un lugar todavía menos competitivo que su índice global de competitividad que otros componentes.

A través de esta investigación se determinó como se encuentra actualmente en competitividad nuestro país tanto en nivel global o en el índice de eficiencia laboral, así como la relación existente entre los factores que mayor influye para mantener o llegar al puesto en que se propone el país.

Una mejora en la competitividad del país viene haciendo énfasis en las pequeñas empresas ya que juegan un rol fundamental en esta, en la medida en que una parte importante de la competitividad del país se gesta desde nivel país.

Bibliografía

Benzaquen, J. (2010). Un indice regional de competitividad para un pais. *CEPAL*, 69-86.

Cabrera, J. (1978). *El capital: crítica de la economía política.* México: Siglo XXI.

Canal, L. (2007). *La evolucion de las pymewss en la era de la digitilizacion.* Buenos Aires: Granicas s.a.

Carrillo, M. (2013). Notas sobre la promocion del desarrollo en las regiones en Mexico. *CREA*, 1-18.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos Humanos. Quinta Edición, México: Mc. Graw Hill.

Economia, S. d. (15 de 10 de 2020). *https://www.gob.mx/se/*. Obtenido de https://www.gob.mx/se/: https://www.gob.mx/se/

Finanzas, M. d. (21 de 10 de 2020). *Ministerio de economia y finanzas*. Obtenido de Ministerio de economia y finanzas: https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/

Forum, w. e. (14 de 10 de 2020). *world economic forum*. Obtenido de world economic forum: file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/RESIDENCIA%20ARCHIVOS/Global%20Competitiveness%20Index%202017-2018%20-%20Reports%20-%20World%20Economic%20Forum.html

Forum, W. E. (21 de 10 de 2020). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum: https://www.weforum.org/reports

Gonzales, L., Gutierrez, J., & Leyva, G. (2010). *Las fuerzas competitividad de mercado y su influencia en la incorporacion de las TIC en las PYME. Un estudio esplorado.*

Hernadez , L. (2000). la competitividad industrial en mexico. *universidad auntoma metropolitana*, 14.

Hernández, G., M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. *Analisis y Reflexion*, 12. Obtenido de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

Ibañez , A., & Ramirez, E. (2017). *MÉXICO Y EL ANÁLISIS DE SU COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL.* México: Congreso Internacional de Contaduria Administración e Informatica.

ICG. (13 de 10 de 2020). *Weforum*. Obtenido de Weforum: https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/

Idconline. (13 de 10 de 2020). *Idconline*. Obtenido de Idconline: https://idconline.mx/laboral/2017/07/28/mexico-con-baja-eficiencia-del-mercado-laboral

IMCO. (14 de 10 de 2020). *IMCO*. Obtenido de IMCO: http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2010/4/indice_de_competitividad_urbana_2010_acciones_urgentes_para_las_ciudades_del_futuro.pdf

IMCO. (14 de 10 de 2020). *IMCO*. Obtenido de IMCO: https://imco.org.mx/area/competitividad/

INEGI. (2016). *Índice Nacional de competitividad.* México: México INEGI.

INEGI. (14 de 10 de 2020). *INEGI*. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/

Martinez, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas.* España: Fundación BBVA.

Medina, S. (2012). *La competitividad laboral.* México: Comercio Exterior.

Mexico, G. d. (14 de 10 de 2020). *Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial

mundial, I. d. (20 de 10 de 2020). *Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD)*. Obtenido de Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD): https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/indice-de-competitividad-mundial-del-instituto-para-el-desarrollo-gerencial-imd?state=published

Padilla, R. (2006). *Instrumentos de medición de la competitividad.* Santo domingo: (CEPAL).

Palacio, J. y C. Álvararez "El mercado de trabajo análisis y políticas". Akal Economía actual.

Peñaloza, M. (2005). Competitividad es un nuevo paradigma. *forumesmpresarial*, 67.

Peñaloza, M. (2008). Competitividad nuevo paradigma economico. *Forum empresarial*, 43.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones.* New york: Retrieved from. Obtenido de http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o jornada/2. lectura complementaria/1. ser 131

Porter, M. (1991). La ventaja competitivia de las naciones. *vergara, buenos aires*, 15-17.

Ramírez, S. (27 de 10 de 2020). La competitividad laboral internacional de mexico. Foro Económico *Mundial,* 4. Obtenido de Foro Económico Mundial .

Romo, D., & Musick, G. (2005). Concepto de la competitividad. *instituto tecnologico autonomo de mexico*, 200-214.

Rubio Freidberg, L., & Baz, V. (2005). *El poder de la competitividad* (1 ed.). Mexico. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rubio Salazar, J. (2007). competitividad base para el diseño, ejecucion y evaluacion de politicas publicas. *gobierno del estado de mexico*, 45.

Schwab, K. (19 de 10 de 2020). *The Global Competitiveness Report 2018.* Obtenido de World Economic Forum: https://es.weforum.org/focus

SIEM. (13 de 10 de 2020). *SIEM*. Obtenido de SIEM: https://www.gob.mx/tuempresa/es/articulos/sistema-de-informacion-empresarial-mexicano-siem-149165?idiom=es

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

MCNI. Tania Janette Marín Orantes

Dra. Dora Aguilasocho Montoya

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

tmarin@umich.mx

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas en México se encuentran en un mercado muy competitivo, debido a que en los últimos años ha aumentado significativamente la oferta educativa tanto a nivel nacional como internacional, esto aunado a la disminución de alumnos, lo cual ha provocado una preocupación de los directivos y profesores de las IES, preguntándose cómo mejorar su competitividad y cubrir las necesidades de los clientes para posicionarse frente a la competencia. Estudios recientes señalan que las organizaciones pueden ser competitivas a través de efectivas estrategias de gestión de conocimiento (GC). Las IES en diversos países han aplicado la gestión del conocimiento para enfrentar y superar los cambios que están ocurriendo en su entorno, así como para tener una competitividad sostenible, sin embargo en México existe poca literatura de la GC en las IES. En el presente artículo se utiliza una metodología cualitativa, basada en el análisis y revisión bibliográfica sobre las ventajas de la utilización de la GC, así como el proceso de gestión del conocimiento que utilizan las IES.

Palabras clave: competitividad, IES, gestión del conocimiento.

Influence of knowledge management on the competitiveness of higher education institutions in Mexico

Abstract

Private Higher Education Institutions (HEIs) in Mexico are in a very competitive market, due to in recent years the educational offer has increased significantly, both nationally and internationally, this coupled with the decrease in students, has caused a concern of the managers and professors of the HEIs, wondering how to improve their competitiveness and meet the needs of customers to position themselves against the competition. Recent studies indicate that organizations can be competitive through effective knowledge management (KM) strategies. The HEIs in various countries have applied knowledge management to face and overcome the changes that are occurring in their environment, as well as to have a sustainable competitiveness, however in Mexico there is little literature on KM in HEIs. This article uses a qualitative methodology, based on the analysis and

bibliographic review on the advantages of using KM, as well as the knowledge management process used by HEIs.

Keywords: competitiveness, higher education, knowledge management

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior privada en México en los últimos años han enfrentado varios retos; ha crecido el número de IES privadas, aumentando la oferta educativa, por lo que los alumnos y padres de familia tienen más opciones, además datos de la Secretaria de Educación Pública, (SEP) (2020), indican que cada vez hay menos alumnos que se inscriben en una IES. Es importante considerar estos aspectos en la competitividad de las instituciones de educación superior, ya que un aumento en el número de instituciones y una disminución de los alumnos, implica que el mercado potencial sea menor y por consecuencia la competencia entre las instituciones de educación superior aumenta.

Según Durán (2014), es importante el estudio de las instituciones educativas ya que se deben desarrollar estrategias para la captación de los clientes que en este caso son los alumnos, así como para la satisfacción de los padres o tutores legales de los alumnos, tomando en cuenta los requerimientos que la sociedad tiene hacia la educación. Además de que son las encargadas de construir sociedades de información y gestionar el conocimiento las instituciones ahora deben preocuparse por asegurar su permanencia en el mercado educativo (Cárdenas, 2015).

Un factor a tomar en cuenta es la pandemia por la que está atravesando actualmente el mundo, debido a esta situación la competitividad de las IES privadas se vio más afectada, ya que la matrícula de las instituciones disminuyó, al no tener los recursos suficientes para pagar una universidad privada muchos estudiantes decidieron darse de baja y algunos otros optaron por cambiarse a IES públicas. La encuesta internacional de la International Association of Universities (IAU, Marinoni et al., 2020), señaló que el 80% de las IES mencionaron que la crisis del COVID-19 tiene un impacto importante en la inscripción de estudiantes nacionales e internacionales, con efectos negativos especialmente en las IES privadas (Ordorika, 2020).

Una vez presentada la problemática de competitividad de las IES privadas en México, el objetivo del presente artículo es presentar una revisión documental sobre la conceptualización de la competitividad y de la gestión del conocimiento, explicar la importancia de la GC en la competitividad de las empresas, también se definen los principales modelos de GC: modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting y el modelo Knowledge management assessment tool (KMAT). Finalmente se analizan los diferentes

estudios que se han realizado de gestión del conocimiento en otros países y se define un proceso de GC especial para las IES.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Competitividad

La competitividad ha tomado cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, ya que las empresas se encuentran en la búsqueda constante de aquellos factores que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles y que las diferencie de sus competidores. Según Rubio y Aragón (2008), la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos (Musik y Romo, 2005). Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad empresarial es entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Un factor que ha tomado importancia en la competitividad de las empresas, y se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones es el conocimiento. Nieves y León (2001), indican que su correcta gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición competitiva en el mercado. En el siglo XXI uno de los mayores retos organizacionales y que ha adquirido mucha importancia es la habilidad de gestionar el conocimiento y convertirlo en empresas más productivas y competitivas, ya que es un elemento que guía a las empresas hacia la permanente generación de propuestas innovadoras que generan valor para las compañías (Díaz, 2007).

El conocimiento es un recurso que las personas poseen, pero muchas veces no está sistematizado, es decir no se ha podido convertir ese conocimiento tácito en conocimiento explícito,

lo que presenta un problema para las empresas porque ese conocimiento se queda solo en algunas personas que lo poseen y no pasa a ser propiedad de la organización, la cual invierte en la capacitación y desarrollo de sus trabajadores (Arguello, 2017). Para que el cocimiento genere valor a las organizaciones es indispensable hacerlo explícito, para que se pueda administrar y transferir a todos los miembros de la organización (Díaz, 2007).

2.2 Gestión del conocimiento

El conocimiento se ha convertido en el mundo actual en el factor fundamental de desarrollo sostenible de las organizaciones y de las naciones. Estudios científicos y evidencias prácticas han demostrado que el conocimiento es hoy en día una de las fuentes más potentes de creación de ventajas competitivas y de generación de valor (Borrás-atiénzar y Campos-Chaurero, 2018). El conocimiento se construye y es en la mente y en el pensamiento donde se logra estructurar la información que es tomada de la realidad emanada del contexto sociocultural y se la procesa, para luego ser transmitida a otros y de esa manera lograr impactar en el mundo (Arrieta-Reales, Gaviria-García, y Consuegra-Machado, 2017).

El papel de los intangibles en la creación de riqueza está dado por las particularidades de la economía del conocimiento, entre las cuales se distinguen las siguientes: las personas, las organizaciones y los territorios crean, intercambian, almacenan y consumen conocimientos con una dinámica nunca antes vista en la historia de la humanidad; la mayoría de los productos y servicios son resultados del desarrollo y la aplicación de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación; crece el protagonismo de la ciencia y la cultura; es una sociedad que trabaja en redes y convergencia tecnológica; se convierten en factores generadores de valor el talento, la creatividad, la imaginación, la motivación, la ética, la confianza, la responsabilidad social y la trasparencia; el conocimiento se difunde y circula con mucha facilidad y sin límites espaciales. En estas circunstancias es comprensible que las organizaciones presten cada vez mayor atención a la gestión de los activos intangibles e inviertan en ellos cuantiosos recursos (Borrás-atiénzar y Campos-Chaurero, 2018).

La gestión del conocimiento ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades (Barragán, 2009).

La OCDE (2003), define la gestión de conocimiento como un proceso o práctica internacional y sistemática de adquisición, captación, uso compartido y productivo de conocimientos allí para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones. También es definida como el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos tanto administrativos como de producción.

Por su parte Barragán (2009), define la gestión del conocimiento como la habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil que permite la aplicación del conocimiento para aportar valor dentro de una organización, economía o sociedad.

2.2.1 Importancia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las empresas

La gestión del conocimiento implica un cambio de paradigma en la implementación de estrategias innovadoras para la obtención de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de las empresas en un mundo caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Por lo que es necesario la adopción de una visión sistémica de los mecanismos necesarios para gestionar el conocimiento a partir de su generación, transferencia y renovación permanentes (Angulo, 2017). En el mismo sentido, Molina et al. (2011) indican que la gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento de desarrollo central para las empresas, independientemente de su giro y tamaño, que desean enfrentar las exigencias de un mercado altamente competitivo y cambiante, pues cada vez es mayor la necesidad de establecer herramientas que permitan fijar ventajas competitivas flexibles que les ayuden a adaptarse a los cambios que su entorno exige.

La gestión de conocimiento facilita a las empresas la toma de decisiones y la toma de conciencia clara de las implicaciones que se desprenden de éstas, comprendiendo y eligiendo el modo más conveniente de actuación ante las diferentes variables que afectan el mercado e inciden en el ciclo de vida de sus productos o servicios, para orientar las innovaciones que permiten mantener ofertas renovadas y atractivas (Díaz, 2007). La meta principal de la gestión del conocimiento es entregar la capacidad intelectual de la empresa a los trabajadores, lo cual implica

abarcar diversas fuentes de conocimiento y cultivarlo en ambientes donde este reside para darle valor agregado a las compañías (González y Rodríguez, 2010).

2.2.2 Modelos de gestión del conocimento

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995): describieron el modelo de creación del conocimiento, en el cual plantean que el conocimiento es almacenable, siendo posible interiorizarlo de una manera física o psíquica y transmitirlo por diferentes medios, de manera fluida en la comunicación establecida por las personas que conforman una organización. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), incluye las siguientes etapas:

- Socialización: es el proceso en el cual se crea conocimiento compartiendo la experiencia y la cultura con otras personas.
- Exteriorización: en esta etapa se formaliza y estructura el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través del dialogo, fórmulas, analogías, modelos, etc. Se crean conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito.
- Combinación: es el proceso de transformación de los conocimientos explícitos existentes para la creación de nuevos conocimientos explícitos.
- Interiorización: es la última etapa del modelo en la cual el conocimiento explícito es absorbido e incorporado a las estructuras cognitivas y lo transforman en conocimiento tácito.

Figura 1. Modelo de Nonaka y Takeuchi

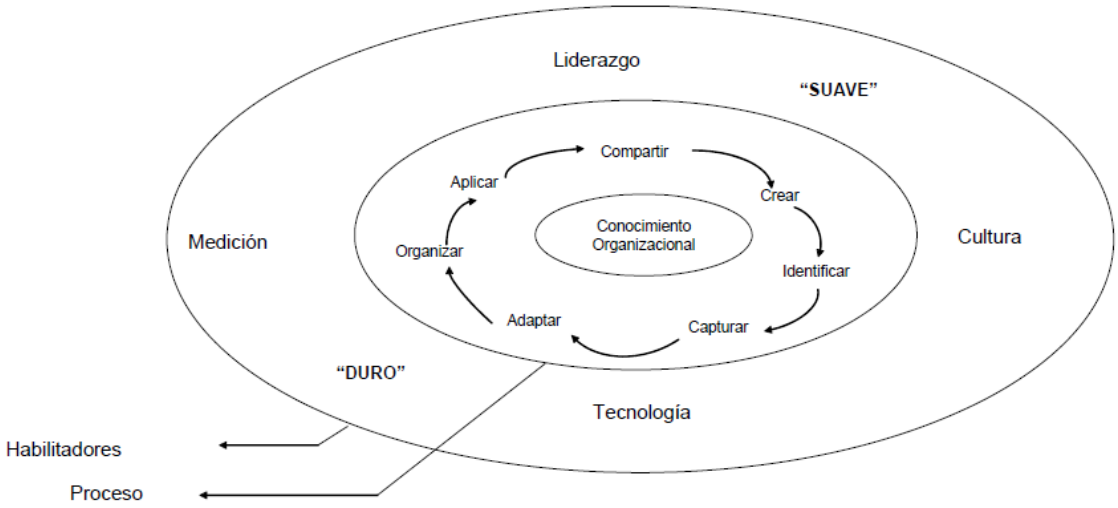
Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.

Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting: este modelo se basa en la interacción de la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad del trabajo en equipo, etc. Los factores del aprendizaje son el compromiso de toda la organización para el aprendizaje (gestión), comportamientos y mecanismos de aprendizaje en todos los niveles, y el desarrollo de la infraestructura. Los resultados esperados son: evolución permanente (flexibilidad); calidad de los resultados; desarrollo de las personas, conciencia de la integración y mayor implicación en su entorno y desarrollo (Rivas y Aragón, 2003).

Una de las características esenciales del modelo es una visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que estos no son independientes sino que están conectados entre sí, la siguiente figura ilustra los conceptos básicos expuestos por este modelo (Alfaro, 2010).

Modelo Knowledge management assessment tool (KMAT): este modelo propone formas en las que se pueden usar cuatro habilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) para alentar el desarrollo del conocimiento organizativo a través del proceso de gestión del conocimiento. Este proceso cubre los pasos que la organización toma para identificar la información que necesita y la forma en que recopila, adapta y transfiere esa información a toda la organización. El modelo coloca todas las actividades principales de gestión del conocimiento y habilitadores en un sistema dinámico (Jager, 1999).

Figura 2. Knowledge management assessment tool (KMAT)



Fuente: Jager, 1999.

1. Las prácticas de liderazgo comprenden aplicaciones de la estrategia y la definición del negocio, además de utilizar los activos del conocimiento por parte de la organización, lo que le permite robustecer sus propias capacidades básicas.
2. Las prácticas de tecnología se centran en las facilidades y el equipamiento que la organización brinda a sus miembros para establecer comunicación entre ellos y con otros miembros de la organización, así como los sistemas utilizados en la recolección, almacenamiento y diseminación de la información.
3. La sección de prácticas de cultura promueven el aprendizaje y la innovación, lo que es posible gracias al estímulo que se da al empleado para construir el conocimiento organizacional con base en el aumento del valor para el cliente.
4. La prácticas correspondientes a la sección de medición están destinadas a conocer como la organización cuantifica su capital intelectual y como se asignan los recursos para estimular la generación y desarrollo de este conocimiento.
5. Finalmente las prácticas correspondientes al proceso contemplan aquellas acciones emprendidas por parte de la organización para la identificación de información necesaria, sus formas de identificación, recolección, adaptación y difusión a través de la organización.

2.2.3 Aplicación de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

Las instituciones educativas pueden ser reconocidas como organizaciones que no solo transmiten sino también que generan y transforman conocimientos, sin embargo, la gran mayoría de sus conocimientos y saberes, son más de tipo tácito, teniendo en cuenta que muchos de ellos, especialmente los asociados con prácticas pedagógicas, didácticas y de gestión no se encuentran sistematizados y validados de ninguna manera en particular, y solo existen mientras las personas que lo poseen formen parte de equipos de trabajo (Alzate y Jaramillo, 2015).

Minakata (2009), indica que la gestión del conocimiento en las instituciones educativas es un factor del que se está tomando conciencia recientemente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituido. Por ello, es importante examinar cómo y con qué propósitos se origina la gestión del conocimiento, qué elementos están presentes en el proceso y cómo ésta se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares.

Como se observa en los modelos anteriores, existen diferentes etapas de la gestión del conocimiento pueden ser de 3 a 8 etapas dependiendo de los autores y de sus intereses. Varios autores que estudiaron la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior (Devi, Chong, y Lin, 2007; Devi, Chong, y Ismail, 2009; V. Nair y Munusami, 2019), coinciden con que son 6 etapas las que integran el proceso de gestión del conocimiento en una IES, las cuales son; creación, captura, organización, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento. En la siguiente tabla se definen cada una de ellas:

Tabla 1. Proceso de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

Proceso de gestión del conocimiento	Definición
1. Creación del conocimiento	Las organizaciones hacen un esfuerzo consciente para buscar y definir el conocimiento relevante y sus fuentes, tanto dentro como fuera. El conocimiento se crea a través del descubrimiento; es decir, los empleados desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, o lo hacen a través de fuentes externas
2. Captura del conocimiento	El nuevo conocimiento se identifica como relevante y valioso para las necesidades actuales y futuras. Se representa de manera razonable donde se puede acceder, extraer y compartir fácilmente.
3. Organización del conocimiento	El nuevo conocimiento es refinado y organizado. Esto se realiza a través del filtrado para identificar y hacer una lista cruzada de las dimensiones útiles del conocimiento para diferentes productos y servicios. El conocimiento se coloca en contexto para que sea procesable y se pueda revisar y mantener actualizado y relevante.
4. Almacenamiento del conocimiento	El conocimiento codificado se almacena en un formato razonable para que otros miembros de la organización puedan acceder a él. La gestión de bases de datos y las tecnologías de almacenamiento de datos

	pueden ayudar en este proceso.
5. Difusión del conocimiento	El conocimiento se personaliza y distribuye en un formato útil para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios. El conocimiento se articula en un lenguaje común utilizando herramientas que son entendidas por todos los usuarios.
6. Aplicación del conocimiento	El conocimiento se aplica a nuevas situaciones donde los usuarios pueden aprender y generar nuevos conocimientos. En el proceso de aprendizaje, debe haber análisis y evaluación crítica para generar nuevos patrones para uso futuro.

Fuente: Elaboración propia con base en Devi, Chong, y Lin, (2007); Devi, Chong, y Ismail, (2009); V. Nair y Munusami (2019).

3. CONCLUSIONES

La competitividad de las IES en los últimos años ha aumentado, a nivel nacional e internacional, en el caso particular de México esto se debe al aumento de programas educativos y a las diferentes modalidades de estudio tanto de manera presencial, como en línea, por lo que los estudiantes y tutores de los alumnos tienen más opciones al momento de elegir una universidad para cursar los estudios superiores. Esta situación conlleva a que las IES privadas se sientan presionadas y busquen una forma de sobresalir entre su competencia.

En diversos estudios se ha analizado la gestión del conocimiento en diferentes tipos de organizaciones, y los resultados señalan que existe una influencia positiva de la utilización de la gestión del conocimiento en la generación de ventajas competitivas sostenibles, lo cual permite a las organizaciones sobrevivir y adaptarse a las necesidades que el mercado exige. En estudios recientes se comenzó a investigar la utilización de la GC en las instituciones educativas y se señala que para poder gestionar eficazmente sus recursos de conocimiento, las IES deben contar con un marco de gestión de conocimiento adecuado. El marco de GC se refiere a la integración del conocimiento organizacional en la cultura organizacional, la infraestructura de tecnología de la información organizacional y el almacén de experiencias, aprendizaje, percepciones y valores individuales y colectivos de la organización (Sulisworo, 2012).

El proceso de la GC generalmente implica tres pasos; la generación, el uso y la aplicación de conocimientos. Sin embargo, de acuerdo a la revisión de la literatura, varios autores coinciden que en el caso particular de las IES son 6 etapas las que integran el proceso las cuales son; creación, captura, organización, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento. Una de las etapas más importantes en este proceso es el intercambio de conocimientos, ya que es el momento en el que se intercambian habilidades, experiencia y conocimiento explícito y tácito entre los empleados de

la organización, de esta manera el conocimiento pasa a ser parte de la organización en lugar de quedarse en una sola persona.

Referencias

Alfaro, G. G. (2010). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, *5*(9), 381-400. Recuperado de https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/171/156

Alzate, F., y Jaramillo, A. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Revista Gestion de la Educación*, *5*(2), 137-150. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19974

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional : una visión integral. *Informes Psicológicos*, *17*(1), 53-70.

Arguello, C. P. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Industrial Data*, *20*(2), 79. https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13944

Arrieta-Reales, N., Gaviria-García, G., y Consuegra-Machado, J. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores*, *20*(3), 419-433. https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.3.5

Barragán, A. (2009). An approach to taxonomy of knowledge management models. *Intangible Capital*, *5*(1), 65-101. https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101

Borrás-atiénzar, F., y Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería industrial*, *39*(1), 56-66. Recuperado de http://web.a.ebscohost.com.conricyt.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d8c6c247-86bf-4cd9-a780-f418e2e18ef0%40sessionmgr4007

Cárdenas, L. (2015). The marketing in Private Education Service in Mexico. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *6*(11), 486. https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.166

Devi, R. S., Chong, S. C., y Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *VINE*, *39*(3), 203-222. https://doi.org/10.1108/03055720911003978

Devi, R. S., Chong, S. C., y Lin, B. (2007). Organisational culture and KM processes from the perspective of an institution of higher learning. *International Journal of Management in Education*, *1*(1-2), 57-79. https://doi.org/10.1504/ijmie.2007.014377

Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN* , (61), 39-68.

https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.415

Durán, S. (2014). *Promocion De Las Instituciones Educativas Bajo El Contexto De La Interculturalidad*. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*.

González, J., y Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (43), 113-128.

Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management. *Library Management*, *20*(7), 367-372. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01435129910285136

Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008

Molina, R., Rueda, R., y Aguilera, V. (2011). La gestión del conocimiento en las microempresas familiares formales de servicios en Uruapan, Michoacan. *INCEPTUM*, *VI*(11), 451-469. Recuperado de https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/298/0

Musik, G., y Romo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, *55*(3), 200-214.

Nieves, Y., y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, *9*(2), 121-126. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Ordorika, I. (2020). Vista de Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, *49*, 1-8. https://doi.org/https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2003). Medición de la gestión de conocimientos en las empresas : primeros resultados. Recuperado de www.oecd.org/bookshop/

Rivas, L., y Aragón, M. (2003). Gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas. *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, *2*(4). Recuperado de https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/1532

Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *17*(1), 103-126. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2581343.pdf

Secretaria de Educación Pública. (2019). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2018-2019*. Recuperado de https://www.planeacion.sep.gob.mx/

Solleiro, J. L., y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, *25*(9), 1059-1070. https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2004.02.005

Sulisworo, D. (2012). Enabling ICT and Knowledge Management to Enhance Competitiveness of Higher Education Institutions, *4*(1). https://doi.org/10.5296/ije.v4i1.1207

V. Nair, B., y Munusami, C. (2019). Knowledge management practices. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. https://doi.org/10.1108/jrit-01-2019-0008

PRESUPUESTO DE CAPITAL Y ESTIMACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera [1]
alexandra.mendoza@uleam.edu.ec
Pablo Edison Ávila Ramírez[2]
pablo.avila@uleam.edu.ec
Jhonny Antonio Ávila Ramírez [3]
jhonny.avila@uleam.edu.ec
María Alexandra Lara Zambrano [4]
e1315674612@live.uleam.edu.ec
Luis Eduardo Iglesias Vera [5]
e2350237208@live.uleam.edu.ec

Resumen

El objetivo de esta investigación es realizar una revisión documental acerca de El presupuesto de capital y estimación de los flujos de efectivo, para tal efecto la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y el proceso investigativo es descriptivo – explicativo. Como resultado de la investigación se puede indicar que el presupuesto de capital es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de inversión, y; la aplicación de los flujos de efectivo permiten conocer de una manera correcta las fluctuaciones de dinero que tiene la empresa en un determinado tiempo, en base a la inversión, además este tipo de procedimientos ayuda a determinar cuándo le conviene a la empresa tomar una decisión de expansión y cuando debe tomar una decisión de reemplazo. Sin embargo, el problema se presenta porque no todas las empresas aplican el presupuesto de capital y estiman los flujos de efectivo de una manera correcta, causando inestabilidad en las organizaciones, porque sus rendimientos no son los esperados y toman de decisiones de inversión y financiamientos no acertadas.

Palabras claves: Presupuesto, capital, inversión, flujos de efectivo, rentabilidad, proyectos, estrategias, economía.

Summary

The objective of this research is to carry out a documentary review about the capital budget and estimation of cash flows, for this purpose the methodology used has a qualitative approach and the investigative process is descriptive - explanatory. As a result of the investigation, it can be indicated that the capital budget is a fundamental tool for making investment decisions, and; The application of cash flows allows knowing in a correct way the fluctuations of money that the company has in a certain time, based on the investment, in addition this type of procedure helps to determine when it is convenient for the company to make a decision of expansion and when to make a replacement

[1] Ingeniera Comercial, Diploma Superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Marketing, Profesora Titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia, consultora de empresas pública y privadas.
[2] Ingeniero Comercial, Diploma Superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Administración de empresas, Profesor Titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia, consultor de empresas pública y privadas.
[3] Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria, profesor en educación primaria, Magister en Gerencia Educativa, Profesor Ocasional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Consultor privado.
[4] Estudiante de Contabilidad y Auditoría de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.
[5] Estudiante de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.

decision. However, the problem arises because not all companies apply the capital budget and estimate cash flows in the correct way, causing instability in organizations, because their returns are not as expected and they make investment and financing decisions not correct.

Keywords: Budget, capital, investment, cash flows, profitability, projects, strategies, economy.

Introducción

Las empresas cuando inician un nuevo proyecto de inversión caen en la incertidumbre acerca de si deben o no invertir cierta parte de su capital en la ejecución de un proyecto de inversión, ya que no tienen la certeza de que dicho proyecto será rentable en un futuro. De aquí parte la importancia de implementar procedimientos como el presupuesto de capital que ayuden a identificar si es factible o no invertir en un nuevo proyecto y no solo lograr que ese proyecto sea rentable, si no también que dichas rentas se extiendan a largo plazo.

A nivel mundial las grandes empresas tienen múltiples necesidades de inversión, ya sea por un incremento en la demanda, por el auge tecnológico, por el proceso de globalización, por la introducción en nuevos mercados, por los niveles de competencias exigentes, por la lucha de su posicionamiento, entre otros. Todos estos factores impulsan a las empresas a que inviertan en nuevos proyectos, para poder mantenerse y subsistir en el mercado mundial.

En el ecuador el presupuesto de capital resulta de gran importancia debido a la necesidad que tienen empresas de implementar técnicas que contribuyan al crecimiento empresarial, muchas empresas fracasan porque realizan inversiones deliberadamente, sin considerar todos aquellos factores que influyen en la inversión, sin medir los riesgos y la rentabilidad de un nuevo proyecto, y; sin controlar los flujos de efectivos (entradas y salidas de dinero) en relación a la nueva inversión.

El presupuesto de capital se ha convertido en una herramienta fundamental para la toma de decisiones, sin embrago, presenta algunos inconvenientes en cuanto a su aplicación. La problemática se centra en que hoy en día no todas las empresas aplican este tipo de procedimiento al realizar una nueva inversión o no miden a exactitud mediante un presupuesto de capital los flujos de efectivo desde el inicio de la inversión, hasta el final de la misma, todo esto genera pérdidas monetarias que afectan directamente la estabilidad económica de la empresa.

En atención a estos planeamientos, en el presente trabajo se proyectó como objetivo, realizar una revisión documental acerca de las decisiones del presupuesto de capital y la estimación de los flujos de efectivo, para lo cual se abordó bibliografía que proporcionaron una base de conocimientos fiables, ayudando a la descripción de los hechos más relevante dentro de esta problemática y utilizando como principales autores a Van Horne y Wachowicz (2010), Gitman y Zutter (2012), Bravo, Lambretón y Márquez (2007), Ross, Westerfield, y Jordan (2010) y Brealey, Myers y Allen (2010).

Fundamentación teórica

Van Horne y Wachowicz (2010) afirma que el presupuesto de capital "es el proceso de identificar, analizar y seleccionar proyectos de inversión cuyos rendimientos (flujos de efectivo) se espera que se extiendan más allá de un año" (pág. 308).

Hoy en día las empresas buscan estrategias o procedimientos que les permitan analizar sus inversiones a largo plazo, es decir, conocer si la aplicación de un nuevo proyecto es factible o no para el crecimiento de su empresa.

Es importante considerar que cuando una empresa realiza una inversión a largo plazo, está incurriendo en un desembolso de dinero, que espera recuperar en un tiempo determinado, pero si no se toman las decisiones correctas, esto implicaría, no solo el fracaso del nuevo proyecto, si no también, la pérdida del capital invertido, por ello es importante medir los riesgos de ejecución y analizar los flujos de efectivo relevantes de dicho proyecto.

Para Van Horne y Wachowicz (2010) el presupuesto de capital incluye:

1. Generar propuestas de proyectos de inversión congruentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Estimar los flujos de efectivo operativos incrementales después de impuestos para los proyectos de inversión.
3. Evaluar los flujos de efectivo incrementales.
4. Seleccionar proyectos con base en un criterio de aceptación que maximiza el valor.
5. Revaluar continuamente los proyectos de inversión implementados y realizar auditorías posteriores para los proyectos terminados. (pág. 308)

El flujo de efectivo es un estado financiero que demuestra las fluctuaciones y movimientos que tiene el efectivo en una entidad u organización, además este indica la manera en que se genera el dinero y en cómo será utilizado.

Para su efecto, se imparte el siguiente criterio según Ross, Westerfield, & Jordan (2010):

> Por flujo de efectivo tan sólo se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió. Por ejemplo, si usted fuera el propietario de una empresa, tal vez estaría muy interesado en saber cuánto efectivo sacó en realidad de su empresa en un año determinado. (pág. 30)

Para una mayor compresión de los enunciados, Bravo, Lambretón & Márquez (2007) mencionan algunos de los términos empleados en la aplicación de los flujos de efectivo:

> *Entradas de efectivo.* Son los flujos de efectivo que recibe una compañía, los cuales son generados por las actividades repetidas propias de la empresa de acuerdo con el giro al que se dedica. Las ventas al contado y el cobro a los clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales de la empresa.

> *Salidas de efectivo:* Las salidas son originadas por las actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro al que se dedica, además de que son repetitivas. Básicamente las constituyen los pagos a proveedores, pagos de nómina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa. (pág. 90)

Entre los elementos del presupuesto de capital está la estimación de los flujos de efectivos incrementales después de impuestos, que indica que cualquier beneficio que provenga del proyecto debe expresarse en términos de flujos de efectivo y no en términos de ingresos, ya que existen gastos que no necesariamente son desembolsos de efectivo, al no tratarse de un gasto financiero.

En corroboración a esto, para la determinación de los flujos de efectivo se necesita calcular los ingresos menos los costos, sin embargo, no es necesario incluirles la depreciación, porque este no es un flujo de salida de efectivo, tampoco se necesita agregar el interés, ya que este es un gasto financiero. Pero, por otra parte, si se necesita incluirles los impuestos, ya que estos se pagan en efectivo. (Ross et al., 2010, pág. 31)

Van Horne et al.(2010) señala que los costos hundidos "son desembolsos irrecuperables pasados que, puesto que no se pueden recuperar, no deberían afectar las acciones presentes o las decisiones futuras" (…) de la misma manera. De la misma manera indican que el costos de oportunidad "es lo que se pierde por no tomar la alternativa que sigue a la mejor de las alternativas de inversión" (pág. 310).

En elaboración de los flujos de efectivos para determinar el cambio neto de ingresos antes de impuestos se resta la depreciación y luego se suma nuevamente para determinar los flujos de efectivo netos incrementales, esto sucede porque la depreciación se utiliza para disminuir el impuesto a la renta, por ello se la conoce como un cargo por depreciación fiscal, pero financieramente no es desembolso real de efectivo, por lo tanto, no debe afectar el flujo incremental final, pues Brealey, Myers y Allen (2010) afirma que "la depreciación es un gasto no erogable; es importante sólo porque reduce la utilidad gravable. Proporciona un ahorro fiscal equivalente al producto de la depreciación y la tasa impositiva marginal" (pág. 151).

Existen diferentes métodos de depreciación, pero los más comunes para depreciar bienes de capital son el método lineal y el método acelerado, más sin embargo las grandes empresas recurren el método acelerado, ya que este les permite cumplir sus fines fiscales, al ser un bien depreciado en menor tiempo y así tener que pagar menos impuestos.

Para su efecto a lo enunciado, Brealey et al. (2010) expresan que:

> Todas las grandes empresas de Estados Unidos llevan dos libros de contabilidad diferentes, uno para los accionistas y otro para la Oficina de Recaudación. Es común utilizar la depreciación lineal en los libros de los accionistas y la depreciación acelerada en los libros fiscales. La Oficina de Recaudación no pone objeción alguna al respecto, y gracias a esto las

> ganancias declaradas por la empresa son más elevadas que si se usara la depreciación acelerada en todos los sitios. (pág. 153)

Para el cálculo de la depreciaron de un bien se requiere determinar la base depreciable del bien en cuestión.

Van Horne et al. (2010) señalan que la base depreciable es “en la contabilidad fiscal, el costo de un bien totalmente instalado. Ésta es la cantidad que, por ley, se puede amortizar con el tiempo para fines fiscales”. Además indican que gasto capitalizado es “cualquier gasto que puede reportar beneficios en el futuro y, por lo tanto, se trata como gasto de capital y no como gasto del periodo en el que ocurre” (pág. 312).

Un activo se puede vender en una cantidad mayor a su valor en libros, por su valor en libros o a un precio menor a su valor en libros, dependiendo de cualquiera de estos aspectos se considera si se está incurriendo en una pérdida o en una ganancia para el respectivo registro.

Para mayor elocuencia mencionamos la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros, expresando lo siguiente:

> Los valores que se muestran en el balance para los activos de la empresa son valores en libros y, por lo general, no son lo que en realidad valen los activos. Conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA; en inglés GAAP, Generally Accepted Accounting Principles), los estados financieros preparados en Estados Unidos suelen mostrar los activos a su costo histórico. En otras palabras, los activos “se llevan en los libros” al monto que la empresa pagó por ellos sin importar cuándo se compraron o cuánto valen en la actualidad. (Ross et al., 2010, pág. 23)

Por lo tanto, al querer vender un activo depreciable , su valor en libros solo servira de referencia, puesto que su valor de adquisicion puede llegar a ser menor, igual o mayor al de su registro.

Al momento que la empresa realiza una inversión y por ende el desembolso de dinero, se generan cambios en los flujos de efectivo, a estos cambios se los conoce como flujos de salida incrementales, con ello los flujos de efectivos relevantes se generan solo si la empresa ejecuta una inversión.

En efecto Van Horne et al. (2010) señalan que:

> Para aplicar las técnicas que usan los gerentes financieros para elegir inversiones a largo plazo, estos deben determinar los flujos de efectivo relevantes asociados con el proyecto. Estos son los flujos de efectivo incrementales que se esperan solo si se realiza una inversión, estos a su vez representan los cambios en los flujos de efectivo que ocurren cuando una empresa hace un nuevo desembolso de capital. (pág. 397)

Gitman y Zutter (2012) consideran los siguientes componentes de los flujos de efectivo:

- *Flujo de salida inicial.*- Es la salida de efectivo relevante incremental de un proyecto propuesto, en el tiempo cero. El flujo de efectivo inicial incluye

costos de instalación, cambios en el capital de trabajo neto, ingresos sobre ventas resultado de la disposición de cualquier bien remplazado de un activo antiguo y cualquier ajuste por impuestos.

- *Los flujos de efectivo netos incrementales intermedios.*- son las entradas de efectivo netas incrementales, después de impuestos, generadas durante la vida de un proyecto. En el flujo de efectivo intermedio juega un papel importante la depreciación fiscal, ya que al ser un cargo no erogable debemos considerarla para determinar el efecto incremental que la aceptación del proyecto tiene sobre los impuestos de la empresa. No obstante, al final necesitamos sumar para no subestimar el efecto del proyecto en el flujo de efectivo.
- *Flujo de efectivo neto incremental anual terminal.*- Es el flujo de efectivo no operativo, después de impuestos, que ocurre en el último año de un proyecto. Por lo regular, se atribuye a la liquidación del proyecto. (pág. 397).

Este flujo se diferencia de los demás porque aquí se debe determinar algunos flujos de efectivo que con frecuencia se relacionan con la terminación del proyecto, estos flujos pueden ser, valor de rescate, impuestos y cualquier otro cambio en el capital de trabajo que se presente.

Cuando se elaboran los flujos de efectivo del proyecto propuesto, se debe determinar en primer lugar, si la inversión que se está realizando se trata de una decisión de expansión o de reemplazo, en el caso de las decisiones de expansión las estimaciones de los flujos de efectivo son más sencillas en relación al cálculo, lo que se complica un poco más cuando se trata de una decisión de reemplazo.

Gitman et al. (2012) indican lo siguiente:

> En base a una decisión de expansión en este caso, la inversión inicial, las entradas de efectivo operativas y el flujo de efectivo terminal son simplemente las salidas y entradas de efectivo después de impuestos asociadas con el desembolso propuesto de capital. De la misma manera señalan que la identificación de los flujos de efectivo relevantes en las decisiones de reemplazo es más complicada porque la compañía debe identificar las salidas y entradas de flujo de efectivo incrementales que se generarían a partir del reemplazo propuesto (pág. 398).

Conclusiones

- El presupuesto de capital es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que se encarga de la identificación, el análisis, y la selección de proyectos de inversión que sean rentables y que contribuyan en el desarrollo empresarial, mediante distintos procedimientos permite tener una idea presupuestada de que tan rentable es la ejecución de un nuevo proyecto, y si no lo fuera, permite con ello tomar medidas correctivas y estrategias de mejoramiento.

- Los flujos de efectivo son de vital importancia, tomando en cuenta que están completamente vinculados con la rentabilidad del negocio, principalmente porque marcan la pauta para poder enfrentar contingencias no previstas y tener dinero disponible para las inversiones que pudieran presentarse, además, permiten evidenciar las entradas y salidas de dinero desde el momento en que se inicia el proyecto o se adquiere el nuevo bien hasta que éste cumple con su vida útil final.
- Las empresas por lo general se ven en la necesidad de tomar decisiones inversión, estas decisiones pueden estar enfocadas en ideas de expansión o de reemplazo, una empresa decide expandirse cuando surgen nuevas necesidades en el mercado o cuando sus equipos necesitan ser mejorados o actualizados, o a su vez cuando hay una mayor demanda para la producción. Se toman decisiones de reemplazo cuando la empresa necesita cambiar exclusivamente un bien o un equipo antiguo por uno nuevo, ya sea porque este no funcione correctamente o presente fallas dentro de la producción.

Bibliografía

Bravo, S., Lambretón, T., & Márquez, T. (2007). *Introduccion a las Finanzas.* México: Pearson Educación.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Coorporativos.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera.* México: Pearson.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Coorporativas.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Van Horne, J., & Wachovicz, J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera.* México: Pearson.

CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES

1.ROSA HILDA HERNANDEZ SANDOVAL
2. GABRIEL AGUILERA MANCILLA
3. LAURA LETICIA GAONA TAMEZ
4. BLANCA ESTELA MONTANO PEREZ
5. VALENTIN ALONSO NOVELO

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar la obligación ante la Autoridad Hacendaria de expedición de comprobantes con el público en general para la procedencia de multa por incumplimiento. De acuerdo a la Regla 2.7.1.24, esta debió de expedirse y timbrarse dentro de las 72 horas, obligaciones que tiene el contribuyente al emitir el CFDI. La pregunta surge así: es legal la multa de la autoridad?. La autoridad, establece que los contribuyentes pueden hacer uso de esta herramienta para cumplir con las obligaciones a personas que carecen de sistema propio. La problemática surge cuando la plataforma no esta en función que es muy usual, sobre todo en los meses de pandemia, lo cual el contribuyente se encuentra en estado de inseguridad al cumplir en forma parcial sus obligaciones. El artículo 73 Código Fiscal de la Federación establece : no se impondrá multa cuando se cumplan en forma espontánea las obligaciones fiscales fuera de los plazos señalados por las disposiciones fiscales o cuando se haya incurrido en infracción a causa de fuerza mayor o caso fortuito. En literatura se demuestra con procedimientos que se carece de armonía en los artículo 83 y 84 CFF, al establecer multa por cumplir en forma extemporánea la emisión del comprobante. En metodología se presenta el procedimiento de legalidad de la multa. Como resultado se considera que la autoridad no fundamenta en forma armónica los artículos que dieron origen a la infracción. Conclusión que la multa es improcedente por considerarse imprecisa el procedimiento fiscal.

Palabras claves. Caso fortuito, fuerza mayor, obligaciones fiscales

1. Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración rosahildahdz@prodigy.net.mx
2. Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración gabo76mancilla@hotmail.com
3.Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración lauragaonatamez@hotmail.com
4.Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración-
blancamontanoperez@uadec.edu.mx
5. Universidad Autónoma de Yucatán – Facultad de Contaduría y Administración – valentin.alonso@correo.uady.mx

CASE EVENT AND FORCE MAJEURE IN THE FULFILLMENT OF TAX OBLIGATION

ABSTRACT

The objective of this investigation is to identify the obligation before the Tax Authority to issue vouchers with the general public for the origin of the fine for non-compliance. According to Rule 2.7.1.24, this should have been issued and stamped within 72 hours, obligations that the taxpayer has when issuing the CFDI. The question arises like this: is the fine of the authority legal? The authority establishes that taxpayers can make use of this tool to comply with the obligations to people who lack their own system. The problem arises when the platform is not working, which is very usual, especially in the months of a pandemic, which means that the taxpayer is in a state of insecurity by partially fulfilling their obligations. Article 73 Fiscal Code of the Federation establishes: no fine will be imposed when the fiscal obligations are fulfilled spontaneously outside the deadlines indicated by the fiscal provisions or when an infringement has been incurred due to force majeure or unforeseeable circumstances. In literature it is demonstrated with procedures that there is a lack of harmony in articles 83 and 84 CFF, by establishing a fine for complying with the issuance of the receipt in an extemporaneous manner. In methodology, the procedure for the legality of the fine is presented. As a result, it is considered that the authority does not support in a harmonious way the articles that gave rise to the infraction. Conclusion that the fine is inadmissible because the tax procedure is considered imprecise.

Keywords: Act of God, force majeure, tax obligations

INTRODUCCIÓN

Esta investigación esta enfocada a identificar la obligación ante la autoridad Hacendaria de expedición de comprobantes con el público en general para conocer la procedencia de multa por incumplimiento, de acuerdo como lo establece la Regla 2.7.1.24, que consiste en la expedición de comprobantes en operaciones con el público en general, y que la autoridad por medio de Resolución Miscelánea Fiscal, este comprobante debe expedirse y timbrarse dentro de las 72 horas, y que es obligación de los contribuyente de emitir el CFDI cuando se trate de comprobante global .

Esta investigación se realizó con la idea de que el contribuyente conozca la legalidad de las multas para que se encuentre en posibilidades de cumplir en forma y tiempo de acuerdo con las leyes fiscales, al saber que estas deben ser como lo establece el articulo 5 del Código Fiscal de la Federación : “las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta” .

Se identificó que la multa carece de armonía; porqué no existe congruencia en el artículo 83 cuando remite al artículo 84 del Código Fiscal de la Federación en la que establece el valor de la multa. En el artículo 83 del CFF: menciona que son infracciones relacionadas con la obligación y luego en la fracción VII del mismo artículo menciona en parte especifica que aplica para esta causa: “no expedir los comprobantes fiscales digitales por internet que amparen las operaciones realizadas con el público en general”. Al seguir la fracción IV del artículo 84 menciona el supuesto de la fracción VII que establece el valor de la multa en el inciso a): establece el valor de la multa de $15,280.00 a 87,350.00 y menciona que en caso de reincidencia las autoridades fiscales podrán…. Es aquí donde no hay elementos de armonía con la multa en forma especifica.

La autoridad esta cobrando la multa en base al inciso a) del artículo 84 de CFF. Lo cual no tiene relación con la causa real. Esta causa es que el contribuyente incumplió a la omisión de la omisión del comprobante fiscal digital como lo establece la regla 2.7.1.24. Si bien es cierto lo que establece el citado artículo 5 de CFF: son de aplicación estricta. De acuerdo al desarrollo debe cobrarse multa por omitir el requisito de emisión del comprobante y establecer específicamente en las disposiciones fiscales.

Aunado a lo anterior lo causa agravio al contribuyente por que es al publico en general y si fuese a un tercero la propia ley establece que el comprobante se debe tener dentro del período correspondiente es decir dentro del año, como lo establece el primer párrafo de la fracción XVIII del artículo 27 de la ley de impuesto sobre la renta.

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo es demostrar a la autoridad la ilegalidad de la multa por emitir comprobantes digitales fuera del plazo establecido por carecer de armonía en los artículos de leyes fiscales y Código Fiscal de la Federación.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la procedencia de la autoridad al aplicar multa a contribuyente por emitir comprobantes fiscal fuera de plazo establecido para demostrar la improcedencia

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la procedencia de multa por no emitir comprobantes comprobante global.
timbrado al publico en general.
Describir los elementos que dieron origen a la multa para demostrar la improcedencia.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN

El contribuyente omitió presentar el CFDI así como el timbrado, pero si declaró en forma y tiempo el ingreso del público en general y pagó sus respectivo impuesto, justificando que no hay agravio para la autoridad por incumplir el requisito de emitir timbrar en forma y tiempo, de la misma manera no hay agravio para un tercer ya que el CFDI se emitió al publico en general. Ahora bien la autoridad puede emitir una multa por incumplir el requisito de la omisión y timbrado, no siendo así como lo establece el inciso a) fracción IV del artículo 84 que es impreciso.

1.1.3 DELIMITACIÓN

Esta investigación esta limitada a los comprobantes fiscales digitales globales, que corresponde al público en general y el respectivo timbrado y saber que requisitos legales debe contener para evitar ser objeto de una infracción ante la Autoridad Hacendaria.

2. REVISIÓN LITERARIA

En el contenido de este apartado se presenta conceptualización de fuerza May, Codigo Fiscal de la Federación, Impuesto sobre la renta, Código Fiscal de la Federación, Resolución de Miscelánea Fiscal, Procuraduría del consumidor

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Concepto de fuerza mayor

Finalmente es de destacar la posible antinomia entre la fuerza mayor y el caso fortuito parte de la doctrina sostiene que la fuerza mayor es el acontecimiento extraño al deudor (fuerza de la naturaleza, hecho del príncipe, hecho de un tercero, etc.). En tanto que el caso fortuito se produce en el interior de la esfera de responsabilidad del deudor y en consecuencia no seria liberatorio. Otros opinan que la fuerza mayor indica lo insuperable del obstáculo en tanto el caso fortuito se refiere al origen extremo (UNAM, 1999).

Concepto de taxatividad

El principio jurídico que exige al legislador que las leyes penales describan de modo preciso y estricto las leyes delictivas. El principio de legalidad en el ámbito del derecho sancionador estatal implica que la ley describa un supuesto de hecho estrictamente determinado (lex certa) (STC 133/1987). El derecho a la legalidad penal.. comprende una garantía referente a la necesidad de

una predeterminación normativa suficiente de las conductas y sus penas, a través de una tipificación precisa dotada a través de la adecuada concreción (Jurídico, 2014).

Principio de taxatividad

En este criterio se puede desprender que no se puede establecer sanción alguna que no se encuentre decretada como infracción en la ley. El contribuyente recibe la multa por buzón tributario y al día siguiente de la visita lo que significa que la autoridad ni siquiera tomo en cuenta los tres días para observar los argumentos que el contribuyente presento. Y aun así menciona la autoridad que el contribuyente no presento argumentos dentro del plazo establecido, de esta manera se observa los vicios que la autoridad cuenta al emitir un documento infundado.

Hasta el 23 de marzo de 2020, el gobierno federal no ha emitido ninguna resolución administrativa, decreto u otra disposición de carácter obligatorio que limite o impida el desarrollo de las actividades económicas que puede constituir un evento de fuerza mayor y únicamente a emitido recomendaciones de carácter general y no obligatorias a través del comunicado técnico Diario (Catalá, 2020).

2.2 CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN

(CFF, 2020). No se impondrán multas así lo establece el Código Fiscal de la Federación en el artículo 73 CFF, cuando se cumplan en forma espontánea, las obligaciones fiscales fuera de los plazos señalados por las disposiciones fiscales, o cuando se haya incurrido en infracción a causa de fuerza mayor o de caso fortuito. Se considerara que el cumplimiento no es espontáneo en el caso de que:

I. La omisión fue descubierta por las autoridades fiscales.

Asimismo establece de acuerdo a la fracción VII, del artículo 83 CFF. No expedir, no entregar o no poner a disposición de los clientes los comprobantes fiscales digitales por internet de sus actividades cuando las disposiciones fiscales lo establezcan, o no expedirlos sin que cumplan los requisitos señalados en este código, en su reglamento o en las reglas de carácter general que al efecto emita el servicio de administración tributaria, no entregar o no poner a disposición la representación impresa de dichos comprobantes, así como no expedir los comprobantes fiscales digitales por internet que amparen las operaciones realizadas con el público en general o bien no ponerlos a disposición de las autoridades fiscales cuando estas lo requieran (Calvo & Montes, 2020) .

Para el supuesto del inciso a), fracción IV del CFF, en su artículo 84 , las siguientes según corresponda:

a). De 15,280.00 a $ 87,350.00, en caso de reincidencia las autoridades fiscales podrán adicionalmente, clausurar preventivamente el establecimiento del contribuyente por un plazo de tres a quince días, para determinar dicho plazo, se tomará en consideración lo previsto por el artículo 75 de este código (Calvo & Montes, 2020).

Aquí se menciona el procedimiento cuando que el contribuyente es acreedor de una multa por no expedir comprobantes fiscales, y menciona el valor de la multa cuando se presenta en tiempo extemporáneo, y luego en forma nada clara, establece el inciso a) en caso de reincidencia únicamente, este análisis se encuentra en el apartado de introducción.

Ahora bien cabe mencionar como antecedente que el contribuyente omitió presentar el CFDI así como el timbrado, pero si declaró en forma y tiempo el ingreso del público en general y pagó sus respectivo impuesto, justificando que no hay agravio para la autoridad por incumplir el requisito de emitir timbrar en forma y tiempo.

2.3 PROCURADURÍA DEL CONSUMIDOR (PRODECOM).

Ahora bien en el articulo 5. Las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta. Se consideran que establecen cargas a los particulares las normas que se refiere al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa (CFF, 2020).

Las otras disposiciones fiscales se interpretaran aplicando cualquier método de interpretación jurídica. A falta de norma fiscal expresa, se aplicaran supletoriamente las disposiciones del derecho federal común cuando su aplicación no sea contraria a la naturaleza propia del derecho fiscal. Para justificar esta multa deberá estar tipificado en la ley como lo establece el concepto de taxatividad que es contrario. La norma debe ser clara y precisa para evitar caer en sanciones ilícitas .

Defiende criterio del articulo 5 CFF Esta figura la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente publicó el criterio en su portal de internet. Destacó que la determinación de ilegalidad del órgano jurisdiccional se debe a que la consideración de la autoridad contraviene el artículo 5 del CFF. Dicho precepto dispone que las normas fiscales que establecen cargas a los particulares y las que determinan infracciones y sanciones son de aplicación estricta (PRODECOM, 2019).

2.4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Se observa que no hay simetría en el articulo 27 para el receptor del comprobante ya que la autoridad permite deducir en el año no importa cuando se reciba el comprobante .

De acuerdo a la fracción XVIII, del articulo 27 de ISR, Que al realizar las operaciones correspondientes o a más tardar el último día del ejercicio se reúnan los requisitos que para cada deducción en particular establece esta Ley. Tratándose del comprobante fiscal a que se refiere el primer párrafo de la fracción III de este artículo, éste se obtenga a más tardar el día en que el contribuyente deba presentar su declaración. Respecto de la documentación comprobatoria de las retenciones y de los pagos a que se refieren las fracciones V y VI de este artículo, respectivamente, los mismos se realicen en los plazos que al efecto establecen las disposiciones fiscales, y la documentación comprobatoria se obtenga en dicha fecha. correspondientes. Además, la fecha de expedición de los comprobantes fiscales de un gasto deducible deberá corresponder al ejercicio por el que se efectúa la deducción (Calvo & Montes, 2020).

Multa deducible cuando se trate de caso fortuito y fuerza mayor

De acuerdo a la fracción V, artículo 148 LISR; para los efectos de este capítulo, no serán deducibles. Las sanciones, indemnizaciones por daños y perjuicios o las penas convencionales. Las indemnizaciones por daños y perjuicios y las penas convencionales, podrán deducirse cuando la Ley imponga la obligación de pagarlas por provenir de riesgos creados, responsabilidad objetiva, caso fortuito, fuerza mayor o por actos de terceros, salvo que los daños y los perjuicios o la causa que dio origen a la pena convencional, se haya originado por culpa imputable al contribuyente (Calvo & Montes, 2020).

2.5. RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL

Regla 2.7.1.24. Expedición de comprobantes en operaciones con el público en general. Para los efectos de los artículos 29 y 29-A, fracción IV, segundo párrafo del CFF y 39 del Reglamento del CFF, los contribuyentes podrán elaborar un CFDI diario, semanal o mensual donde consten los importes correspondientes a cada una de las operaciones realizadas con el público en general del periodo al que corresponda y el número de folio o de operación de los comprobantes de operaciones con el público en general que se hubieran emitido, utilizando para ello la clave genérica en el RFC a que se refiere la regla 2.7.1.26. Los contribuyentes que tributen en el RIF podrán elaborar el CFDI de referencia de forma bimestral a través de la aplicación electrónica “Mis cuentas”, incluyendo únicamente el monto total de las operaciones del bimestre y el periodo correspondiente (Camacho, 2020).

Para los efectos del CFDI donde consten las operaciones realizadas con el público en general, los contribuyentes podrán remitir al SAT o al proveedor de certificación de CFDI, según sea el caso, el CFDI a más tardar dentro de las 72 horas siguientes al cierre de las operaciones realizadas de manera diaria, semanal, mensual o bimestral.

La autoridad menciona como sustento la RMF del año 2019, lo cual es anual, y debe ser en el año 2020 ya que esta tiene vigencia anual, cabe mencionar que el contribuyente conteste dentro del plazo de tres días para justificar su defensa que la autoridad menciona que el contribuyente no contesto dentro de los tres días siguientes, no obstante (Camacho, 2020).

2.6 CRITERIO JURISDICCIONAL DE MULTA AL PAGAR EN FORMA ESPONTANEA.

Criterio Jurisdiccional 41/220 aprobado 4ta. Sesión ordinaria 29/04/2020

MULTA CFDI GLOBALES. NO PROCEDE SU IMPOSICIÓN SI SE ACREDITA QUE SU EMISIÓN FUE DE MANERA ESPONTÁNEA EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 73 DEL CFF. El artículo 29 del Código Fiscal de la Federación (CFF) establece como obligación de los contribuyentes el expedir comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) por los actos o actividades que realicen, los cuales deberán cumplir con los requisitos previstos en dicho precepto, así como en el diverso artículo 29-A del mismo ordenamiento; de igual forma, señala que a través de reglas de carácter general el Servicio de Administración Tributaria podrá establecer requisitos de los comprobantes que amparen operaciones realizadas con el público en general, como lo es el previsto en la Regla 2.7.1.24 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2019, misma que establece que para efectos de los mencionados artículos, el contribuyente podrá elaborar el CFDI de forma diaria, semanal, mensual o bimestral y que para ello contará con un plazo de 72 horas siguientes al cierre de las operaciones. Al respecto, el Órgano Jurisdiccional consideró que si bien el contribuyente emitió los comprobantes globales fuera del plazo con el que contaba para ello, es decir, fuera de las 72 horas que establece la Regla referida y, por tanto, de manera extemporánea, pero de forma espontánea, ya que cuando se realizó la visita domiciliaria para verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia de expedición de CFDI, el contribuyente ya había cumplido con tal obligación, sin que existiera previamente notificación de alguna gestión por parte de la autoridad, en consecuencia, no procedía la imposición de multas, pues en términos del artículo 73 del CFF el cumplimiento, si bien se realizó de manera extemporánea, fue de manera espontánea. ***Juicio Contencioso Administrativo en la vía sumaria. Primera Sala Regional Norte-Este del Estado de México del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. 2020.*** Sentencia, relacionado con criterio jurisdiccional 56/2017. Criterio jurisdiccional 41/2019 (CRITERIO JURISDICCIONAL, 2019).

http://www.prodecon.gob.mx/buscador_c/buscarcrit/917

2.7 CONCLUSIÓN

Se encontró que la autoridad carece de procedimientos metodológicos al emitir una multa, por que carece sustento fiscal como es: las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta y la autoridad se confunde al fundamentar el rubro de la multa por que se apoya en la regla 2.7.1.24 de Resolución Miscelánea que especifica textualmente la irregularidad pero al fundamentar el rubro del valor de la infracción hala otra en este caso Código Fiscal de la Federación en su artículo 83 y 84, es decir se apoya en resolución y fundamenta la multa con Código Fiscal de la Federación, asimismo se presenta la jurisprudencia que avala la improcedencia de la multa en caso que se presente en forma extemporánea incluso si se presenta ese día de la visita, ya que surte efecto el día siguiente hábil.

Asimismo en el periodo mensual en que se emitió y timbró el comprobante en forma extemporánea la plataforma de la autoridad estuvo pausada o sin función en periodos prologados y el contribuyente permaneció en estado de inseguridad para cumplir con sus obligaciones fiscales, así considerado que se incumplió por caso fortuito y fuerza mayor.

Se argumentó que no hay agravio para la autoridad al emitir en forma extemporánea porqué se presentó, se declaró y se pago los impuestos correspondientes, por ende que se cobre multa por la omisión del requisito fiscal no siendo por una evasión de ingresos. Ahora bien el comprobante no lesiona al contribuyente o al tercero al deducir porqué la propia ley permite disponer del comprobante hasta el final del ejercicio.

Esto es contrario al principio de taxatividad, esto es exigencia de la predeterminación normativa que debe ser clara y precisa para evitar las conductas ilícitas y por ende evitar sanciones. Esta claro que la autoridad emite infracciones sin respetar los plazos, métodos y sobre todo disposiciones fiscales.

Bibliografía

Calvo, E., & Montes, E. (2020). *CFF* (Vol. 1). (THEMIS, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: THEMIS, SA DE CV.

Camacho, R. (2020). *RMF.* (TEGRA, Ed., & R. D. FISCAL, Trans.) GUADALAJARA, JALISCO, MEXICO: TEGRACONSULTORES.

Catalá, A. (2020, 03 23). *BASHAM*. (COVID, Producer, & caso fortuito y fuerza mayor) Retrieved Noviembre 11, 2020, from basham: http¨//www.basham.com.mx/caso-fortuito-o-fuerza-mayor-ante el covid-19.

CFF. (2020). *Infracciones* (EDI ed., Vol. 1). (THEMIS, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: EDITORIAL THEMIS SA DE CV.

Comprobantes, Multa improcedente por expedir comprobantes después de 72 horas (no procedencia de la multa Junio 30, 2019).

Jurídico, D. (2014, 05 27). *DEJ PANHISPANICO*. Retrieved noviembre 10, 2020, from dpe.rae.es: https://dpej.rae.es tema principal de taxatividad.

NO PROCEDE MULTA CUANDO ES ESTEMPORANEA, 56/2017 (41/2017 2019).

UNAM. (1999). *Diccionario Jurídico* (Vol. 4). (e. PORRUA, Ed.) MEXICO, MEXICO, MEXICO: Editorial Porrua.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE INVERSIONES ANTE LA CRISIS.

Dr. Gustavo Alberto Barredo Baqueiro[1].

Dr. Luis Martín Barrera Ramírez.[2]

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón. [3]

Resumen.

La realidad económica que prevaleció y dio forma al 2020 es por demás desconcertante. Una economía que parece hundirse en el desempleo y destrucción de empresas y valor económico. Por otra parte, un mercado de valores que batió un récord histórico de crecimiento y todavía sigue al alza con una tendencia *"bullish"*. Como premisa general, la inversión estratégica es la forma de poder derrotar a los oponentes que impiden la creación de riqueza y de un patrimonio. El final de la era Industrial, así como el paso de la protección de un gobierno a través de las pensiones conocidas como de "beneficio definido" a las denominadas de "contribución definida", han pasado la estafeta de la responsabilidad de administrar los activos de un patrimonio al propio interesado. Por otro lado, Wall Street, se ha vuelto el epicentro de la acción. Si bien las bolsas de valores, no forman la única posibilidad de inversión, representan en buena medida un medio importante para realizarla. El problema es que hay que saber interpretar las señales fundamentales del mercado, para así entender el momento "timing" tanto de entradas como de salida de los mismos. En este sentido, la innovación se presenta en forma de análisis de mercados de forma un tanto diferente a como incluso los mismos analistas y *brokers* financieros leen e interpretan los mercados. Muchas veces, incluso lo conveniente será ir en contra corriente de las recomendaciones generales de los analistas. En este trabajo, desde la perspectiva

[1] Doctor en Ciencias de Gestión, Profesor Titular de la Universidad Autónoma de Yucatán. correo de contacto: gbarredo@correo.uady.mx

[2] Doctor en Ciencias de Gestión, Profesor Titular de la Universidad Autónoma de Yucatán. correo de contacto: barramir@correo.uady.mx

[3] Doctor en Ciencias de Gestión, Profesor Titular de la Universidad Autónoma de Yucatán. correo de contacto: jsalazar@correo.uady.mx

fundamental se analizará el mercado de los USA, a través del índice accionario conocido como el S&P 500 (SPX), desde la perspectiva de los indicadores fundamentales siguientes:

a) **Indicador de capitalización del mercado total vs. PIB de los USA. (Indicador Buffet).**
b) ***Global Money Supply*.**
c) **Indicador PE de Schiller.**

De esta manera determinaremos contestaremos las preguntas acerca de si el mercado se encuentra sobrevaluado, la explicación del comportamiento del mercado y una posible estrategia de inversión.

Palabras clave: Mercado de Valores, Inversiones, Finanzas bursátiles.

Abstract.

The economic reality that prevailed and shaped 2020 is beyond puzzling. An economy that seems to sink into unemployment and destruction of businesses and economic value. On the other hand, a stock market that broke a historical record for growth and is still on the rise with a bullish trend. As a general premise, strategic investing is the way to defeat opponents who prevent the creation of wealth and assets.

The end of the Industrial era, as well as the passage from the protection of a government through the pensions known as "defined benefit" to those called "defined contribution", have passed the baton of the responsibility of managing the assets of a heritage to the interested party. On the other hand, Wall Street has become the epicenter of the action. Although the stock exchanges are not the only investment possibility, they largely represent an important means to carry it out. The problem is that you have to know how to interpret the fundamental signals of the market, in order to understand the timing of both entry and exit. In this sense, innovation is presented in the form of market analysis in a somewhat different way than even the same analysts and financial brokers read and interpret the markets. Many times, it is even convenient to go against the general recommendations of analysts. In this paper, from a fundamental perspective, the US market will be analyzed, through the stock index known as the S&P 500 (SPX), from the perspective of the following fundamental indicators:

a) Total market capitalization indicator vs. GDP of the USA. (Buffet indicator).

b) Global Money Supply.

c) Schiller PE indicator.

In this way we will determine and answer the questions about whether the market is overvalued, the explanation of the market behavior and a possible investment strategy.

Key words: Stock Market, Investments, Stock Finance.

1. Introducción.

El 19 de febrero de 2020, el índice norteamericano de la Bolsa S&P 500 (SPX), tocaba un máximo histórico llegando a los 3,386.15 puntos. Un mes después, el 23 de marzo, culminaba un desplome hacia los 2,237.40, lo que representaba una caída del 33.9% en un mes. El 20 de agosto de 2020 (cinco meses después) había recuperado el nivel histórico pre pandémico, y para el 30 de noviembre había ya pulverizado este récord llegando a los 3,621.63; es decir, un 6.95% arriba, apenas tres meses después de recuperarse por completo con respecto al nivel pre pandémico. Muchas preguntas vienen a la mente: ¿cómo es posible explicar, que exista una contradicción tan abrumadora entre la realidad económica y la que nos presenta el nivel de cotización de la bolsa de valores? ¿Está debidamente fundamentado el nivel que nos presenta el índice de valores con una recuperación meteórica? ¿Es momento de huir de la inversión en bolsa? ¿Es posible construir un portafolio de inversión en este escenario?

2. Desarrollo del tema.

Las preguntas se contestarán desde un enfoque fundamental, a diferencia del análisis técnico o chartista. Sobre todo, se presentará una cartera de inversión que se construyó para poder aprovechar el escenario y sobre llevar la situación de turbulencia que parece avecinarse. Esto, apenas comienza.

Si hablamos de la perspectiva mexicana en materia de inversión, tendremos que incorporar otra variable importante: El tipo de cambio.

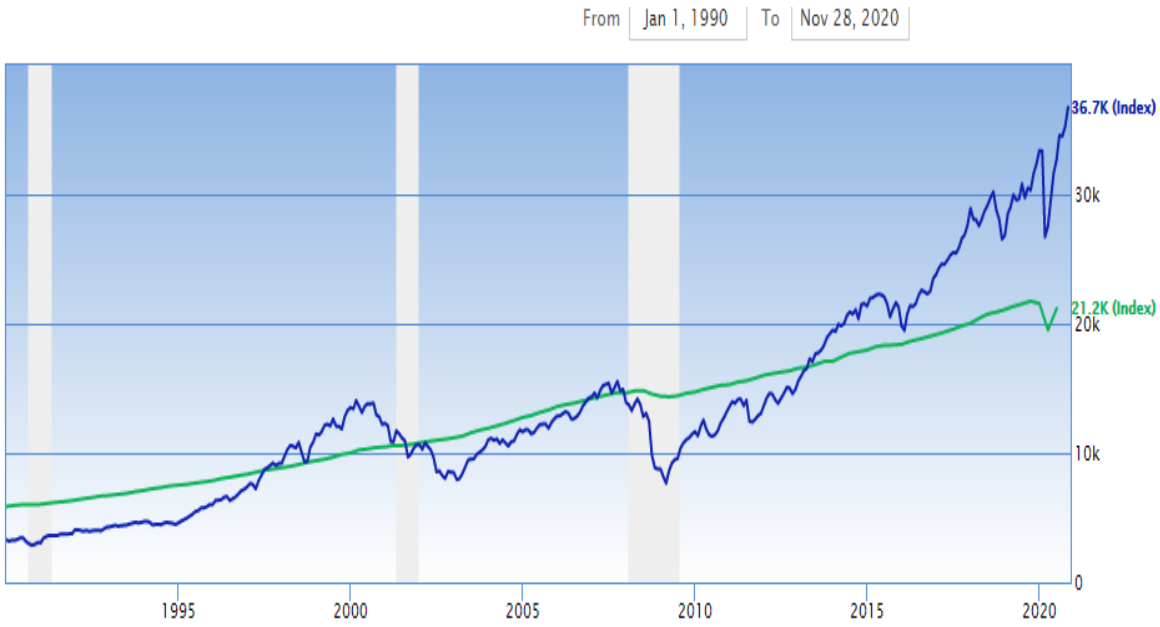
El 19 de febrero el tipo de cambio Usd/Mxn $18.5585; es decir, $18.5585 pesos mexicanos por cada dólar de los USA. Un mes después, el 23 de marzo el t.c Usd/Mxn ya era de $25.3380, con una depreciación equivalente al 36.53%. El 20 de agosto $22.0740, si bien, no había recuperado el valor pre pandémico sí podemos ver una significativa apreciación con respecto a la divisa norte americana equivalente al 12.88%. Para el 30 de noviembre ya tocaba el valor de $20.1309; es decir, un 8.47% de depreciación con respecto al nivel pre pandémico de $18.5585 Usd./Mxn.
Podemos apreciar una situación un tanto conflictiva. Por un lado, los precios pre pandémicos de las acciones se encontraban elevadas, si las medimos en dólares, aún cuando el tipo de cambio

Según el Banco de México a través de su publicación denominada “Encuestas sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado”, fechado el 3 de noviembre de 2020, las expectativas del cierre anual de la moneda mexicana son:

Para el cierre de 2020: $21.74 Pesos mexicanos por dólar estadounidense.
Para el cierre de 2021: $22.05 Pesos mexicanos por dólar estadounidense.
Para el cierre de 2022: $22.35 Pesos mexicanos por dólar estadounidense.
Sin embargo, otras publicaciones como los informes del *Bank of América* (BAC), proponen un cierre para 2020, equivalente a $20.50 pesos mexicanos por dólar, y cierre de 2021 en los $20 pesos mexicanos por dólar.
Analicemos entonces parte por parte.
¿Es creíble la lógica de la relación entre el valor del índice bursátil S&P500 y la economía real?
A tal efecto miremos los siguientes gráficos.

2.1 Índice Buffet.

Imagen. Comparativo de capitalización del mercado total vs. PIB de los USA.

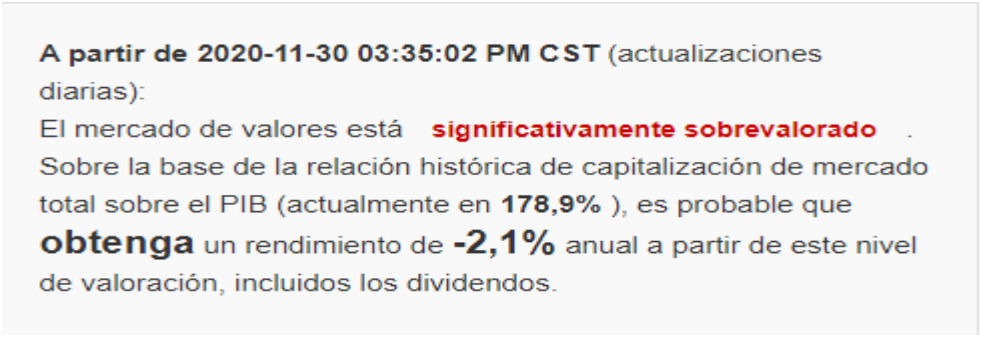


Fuente: https://www.gurufocus.com/stock-market-valuations.php

En el primer gráfico se muestra el comparativo de la capitalización del mercado total vs. El PIB de la economía estadounidense. También es conocido como el Indicador Buffet, haciendo referencia al gran inversionista Warren Buffet.

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede observar como el valor de la economía real, medido a través del PIB es mayor que la capitalización del mercado. Esta capitalización se calcula multiplicando el precio de mercado de las acciones por el número de las mismas. Salvo, en algunos casos en algunos casos: 1) el año 2000 que detonó en la crisis de las “empresas .com”, en 2007, que detonó en la crisis “sub-prime”. En estos dos casos, se puede observar, que, al estallar las crisis, el nivel de capitalización del mercado cayó hasta por debajo del nivel real de la economía, medida por el PIB. Sin embargo, a partir de la crisis “sub-prime” se ha dado un crecimiento vertiginoso por parte del nivel de capitalización del mercado.

La interpretación según la página de internet www.gurufocus.com es la siguiente:



Fuente: https://www.gurufocus.com/stock-market-valuations.php

Esta situación es causa a la vez que consecuencia de una política monetaria expansionista, también denominada "*Dovish*", por parte de la Reserva Federal de los USA. Esta situación corresponde básicamente al hecho de entender que la solución a este problema es de orden monetario (así lo afirma el monetarismo). Milton Friedman, al estudiar el problema de la gran depresión (que por cierto, fue consecuencia de la misma situación en la que nos encontramos. Un valor de capitalización del mercado infundado tomando en cuenta el PIB del país. Un momento en que el precio de las acciones subía sin parar, a la vez que la economía real caía en pedazos) concluyó que de haber existido un banco central que drenara dinero al sistema, el impacto hubiese sido mucho menor que el que históricamente se vivió.

***2.2 Global Money Supply*.**

Considerando esta premisa como válida, y ante el temor ante el desplome financiero de 2008 se inicia una política expansiva sin precedente. Esto ha ocasionado que el dinero que fluye por el sistema se tenga que canalizar hacia activos financieros. Uno de ellos es el mercado de valores. Por esa razón, el mercado se ha inflado de una manera increíble.

Otro argumento que sustenta esta afirmación, es lo que sucedió en 2020. Después de la caída de las bolsas, llegando a un piso el 23 de marzo de 2020, un discurso de parte de Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal de los USA, enciende la mecha de nuevo en los mercados, al declarar que "La FED, no se quedará sin municiones"; es decir, tirará tanto dinero como sea necesario. En esa misma tónica, años atrás en 2008, Ben Bernanke, el entonces presidente de la FED aseguró, que de ser necesario, en helicópteros se tiraría efectivo.

Estas declaraciones, tanto de Powell como de Bernanke, dejan clara la postura de la FED: Drenar cuanta moneda sea necesaria para mantener a flote la economía.

El tercer argumento de esta afirmación, se demuestra con la siguiente gráfica.

Imagen. *Global Money Supply*.

Fuente: Bloomberg

De acuerdo con la gráfica anterior, parece tener mayor correlación la liquidez global, encabezada por la FED, con el S&P 500. Podemos inferir que el exceso de liquidez se está canalizando entonces al mercado de capitales de los USA.

2.3 PE Schiller.

El indicador PE desarrollado por el Dr. Schiller, es otra forma de analizar la existencia de una sobrevaluación en los mercados financieros. A diferencia del PE ratio original, que puede presentar distorsiones en los momentos de expansión y de retracción económicos, este indicador promedia y actualiza de acuerdo a la inflación las utilidades y precios del mercado por los últimos 10 años, lo que al final representa una imagen mucho más fiel de la realidad de los mercados con relación a sus utilidades.

Imagen. Indicador PE Schiller-

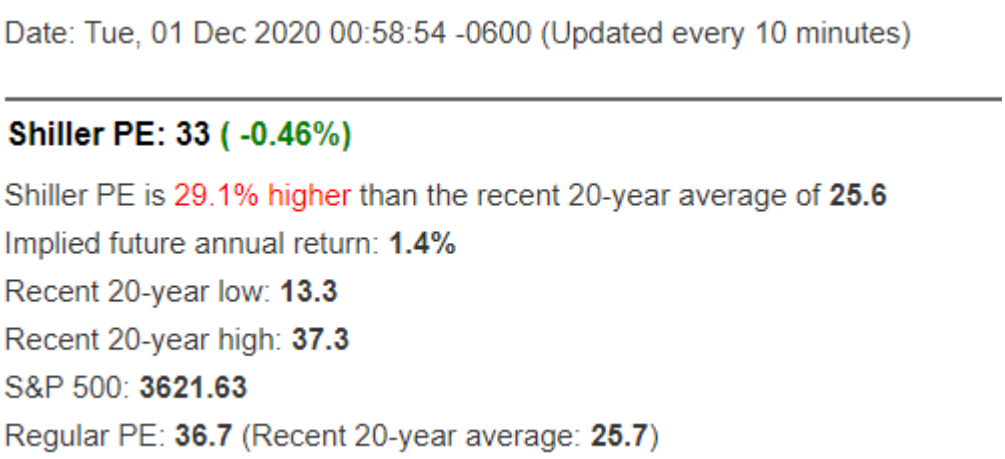
Fuente: https://www.gurufocus.com/economic_indicators/56/shiller-pe

En la gráfica anterior podemos observar, de manera similar al indicador Buffet, como con anterioridad a la crisis tanto de las ".com", como la crisis "sub-prime", se vieron alzas en el indicador.

Es interesante observar la recuperación tan rápida que se tuvo después de la caída de marzo de 2020, superando incluso el récord pre pandémico que se tenía en la bolsa.

En la actualidad, la página www.gurufocus.com que calcula y actualiza el indicador afirma:

Imagen. Interpretación del Indicador PE Schiller al 1 de diciembre (Madrugada)



Fuente: https://www.gurufocus.com/shiller-PE.php

Podemos observar, según la interpretación, que actualmente el indicador está un 29.1% más elevado que el promedio de los últimos 20 años, que se encuentra en niveles del 25.6, siendo el nivel más bajo el 13.3 y el nivel más alto 37.3

En lo referente al indicador PE regular, actualmente es de 36.7, y el promedio de los últimos 20 años es de 25.7.

Por último, pronostica una posible rentabilidad anual de equivalente a un 1.4% anual.

3. Conclusiones.

Las respuestas a las preguntas de investigación que pusieron la motivación de este trabajo se desarrollaron en apartado anterior. Se hará entonces una breve síntesis a manera de conclusión y a manera de una recomendación de inversión.

Ante la pregunta de si el mercado de valores de los Estados Unidos medido por el índice bursátil S&P 500 (SPX) se encuentra sobrevaluado, la respuesta es sí, y se encuentra sobrevaluado de manera importante.

¿Cuál es la explicación de la irracionalidad de los niveles de capitalización del mercado? La explicación más contundente es dada por la expansión de la liquidez comandada por la FED con su política monetaria conocida como “Dovish”.

¿Cuáles son los efectos de dicha política dentro de la economía y las inversiones? A nivel económico la principal consecuencia es dispara un ciclo vicioso de deflación/Inflación que pueda

mermar de forma importante el patrimonio familiar, así como la calidad de vida de las personas comunes en el presente y en el futuro mermando de forma importante la pensión para la jubilación. En términos de inversión, el gran riesgo es el de comprar activos sumamente caros, que sólo sirvan para realizar una transferencia de riqueza hacia los grandes inversionistas.

¿Cuál sería una posible estrategia? La diversificación selectiva. Es decir, aún cuando a nivel general se ha demostrado que los mercados están significativamente sobrevalorados, en términos de sus índices accionarios. Aún existen activos individuales que permitan formar una cartera de inversión sólida y confiable aún para la turbulencia que se aproxima.

La destrucción a nivel de economía real que ha ocasionado esta crisis, no se terminará en un año más. Las estimaciones más conservadoras apuntan, a que a nivel general se esperará hasta 2022 para retomar los niveles pre pandémicos, hablando de economía real, pero a nivel de cada persona y cada familia, el patrimonio puede sufrir una merma significativa equivalente a muchos años de trabajo y esfuerzo. De ahí la importancia no sólo de ahorrar, sino de invertir en forma estratégica para conservar la posibilidad de mejorar nuestra calidad de vida en la actualidad, y de esperar un mejor futuro en tiempo de la jubilación. Si no es esta la función de las finanzas, entonces no es ninguna.

4. Referencias.

Gustavo Alberto Barredo Baqueiro, Valentín Alonso Novelo y Luis Martin Barrera Ramírez (2020): "Aplicación de dos corrientes de análisis para inversión: Análisis de Valor y Análisis técnico (Down). Un estudio de dos casos. El mercado de México, y el de los Estados Unidos de Norteamérica", Biblioteca virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales (noviembre 2020). En línea:
https://www.eumed.net/libros/1916/index.html

Hagstrom, R. (2011). *Warren Buffett.* Barcelona: Gestión 2000.

Kiyosaki, R. (2007). *Guía para invertir. En qué invierten los ricos a diferencia de las clases media y pobre.* México: Punto de lectura.

Krugman, P. (2009). *De vuelta a la economía de la gran depresión y la crisis del 2008.* México: Norma.

Maloney, M. (2010). *Guía para invertir en oro y plata.* México: Aguilar.

Mansell, C. (1998). *Las nuevas finanzas en México.* México: Milenio.

México: Limusa. Martínez, E. (2005). *Finanzas para directivos.*
Madrid: Mc Graw Hill.

Martínez, E. (s.f.). *Finanzas para directivos.* Mc Graw Hill.

Murphy, J. (2000). Análisis técnico de los mercados financieros. México: Ed. Gestión 2000.

Piketty, T. (2014). *El Capital del siglo XXI.* México: Fondo de cultura económica.

Rutherford, S. (2002). *Los pobres y su dinero.* México: Universidad Iberoamericana.

Sánchez, M. (2013). *Bono demográfico y educación en México.* México: Banco de México.

Soros, G. (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros. Para entender la crisis económica actual.* México: Taurus.

Waschka, L. (2001). *Ahorre, invierta y gane.* México: Pearson.

Páginas de internet:

https://www.investing.com/

https://www.gurufocus.com/new_index/

https://www.banxico.org.mx/

https://home.treasury.gov/

https://goldsilver.com/

EL FLUJO DE CAJA Y SU IMPORTANCIA EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN

CASH FLOW IN THE EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS

Pablo Edison Ávila Ramírez[1]
pablo.avila@uleam.edu.ec
Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera
[2] alexandra.mendoza@uleam.edu.ec
Ávila Ramírez Jhonny Antonio [3]
jhonny.avila@uleam.edu.ec
Luis Andrey Aguilar Tapia [4]
luis.aguilar@uleam.edu.ec
Gina Gabriela Loor Moreira [5]
gina.loor@uleam.edu.ec

Resumen

El objetivo de esta investigación es realizar una revisión documental acerca del flujo de caja y su importancia en las decisiones de inversión, para tal efecto la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y el proceso investigativo es descriptivo – explicativo. Como resultado de la investigación se puede indicar que al analizar un proyecto y, en última instancia, decidir si es una buena decisión de inversión o no, uno se centra en los flujos de caja esperados asociados con el proyecto, estos flujos de efectivo forman la base del valor del proyecto, generalmente después de implementar un método de análisis de flujo de efectivo descontado. La información sustancial para efectuar la proyección del flujo de caja la proporcionan estudios como: de mercado, técnico, organizacional y financiero. Sin embargo, existe un alto índice de desconocimiento sobre la elaboración de los flujos de caja y la finalidad que este tiene para la evaluación de proyectos de inversión.

Palabras claves: flujos de caja, inversión, impuestos, proyectos, financiamiento, toma de decisiones.

Summary

The objective of this research is to carry out a documentary review about cash flow and its importance in investment decisions, for this purpose the methodology used has a qualitative approach and the investigative process is descriptive - explanatory. As a result of the research it can be indicated that when analyzing a project and ultimately deciding whether it is a good investment decision or not, one focuses on the expected cash flows associated with the project, these cash flows form the basis of project value, usually after implementing a discounted cash flow analysis method.

[1] Ingeniero Comercial, Diploma Superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Administración de empresas, Profesor Titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia, consultor de empresas pública y privadas.

[2] Ingeniera Comercial, Diploma Superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Marketing, Profesora Titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Doctorando en Ciencias Sociales Mención Gerencia de la Universidad del Zulia, consultora de empresas pública y privadas.

[3] Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria, profesor en educación primaria, Magister en Gerencia Educativa, Profesor Ocasional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, Consultor privado.

[4] Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, Ingeniero en finanzas, Magister en Administración de empresas Profesor Titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, consultor de empresas pública y privadas.

[5] Ingeniera Industrial, Master Universitario en Sistemas Integrados de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, la Calidad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa, Profesora Ocasional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, consultora de empresas pública y privadas.

The substantial information to carry out the cash flow projection is provided by studies such as: market, technical, organizational and financial. However, there is a high rate of ignorance about the preparation of cash flows and the purpose that this has for the evaluation of investment projects.

Keywords: cash flows, investment, taxes, projects, financing, decision making.

Introducción:

Hoy en día toda persona tiene la necesidad de poseer información relevante para evaluar un proyecto de inversión, motivo por el que la construcción de un flujo de caja resulta útil e indispensable para analizar una inversión (creación de nuevos negocios o mejora del existente), por cuanto gracias a este se puede examinar la viabilidad de un proyecto debido a que la obtención de efectivo es el objetivo principal de los negocios, porque como es evidente el movimiento de efectivo permite sostener las operaciones y generar beneficios económicos a los propietarios e inversionistas.

La construcción de un flujo de caja es de vital importancia, puesto que permite una anticipación en el tiempo, donde se analiza si un negocio generará suficientes rendimientos, o bien, si es viable, permitiendo tomar decisiones como la de inversión o buscar financiamiento oportunamente. Es por ello que muchas entidades y personas optan por evaluar los proyectos de inversión, donde dichos resultados no siempre son los esperados, de modo que, deben considerar abandonar o desinvertir. De ahí, que en la evaluación de un proyecto se puede evaluar tanto el flujo de caja del proyecto, como el flujo de caja del inversionista, este último representa los recursos propios con los que cuenta el proyecto, y deja de lado el apalancamiento que obtenga para el desarrollo del mismo; el flujo del inversionista le permite asimilar los beneficios que obtiene a través del préstamo y la parte proporcional que le pertenece durante el proyecto hasta el cumplimiento de la obligación financiera.

En atención a estos planeamientos el presente trabajo se proyectó como objetivo realizar una revisión teórica acerca de los flujos de caja y su importancia en las decisiones de inversión, para lo cual se abordó bibliografía que proporcionaron una base de conocimientos fiables, ayudando a la descripción de los hechos más relevante dentro de esta problemática y utilizando como principales autores a Mungary y Ramírez (2004), Sapag (2011), Meza (2013) y Sapag, Sapag y Sapag (2014).

Desarrollo

El flujo de caja para Mungary y Ramírez (2004), indican que:

> El flujo de caja o flujo neto de efectivo es el resultado de un instrumento que resumen las entradas y salidas de un proyecto de inversión o empresa en un determinado periodo y tiene como objetivo ser la base del cálculo de los indicadores de rentabilidad económica. (pág. 129)

De forma resumida el flujo de caja son las entradas y salidas de efectivo de un proyecto de inversión en un periodo dado, es decir, que es un instrumento que permite conocer la liquidez de un proyecto o de un negocio, este flujo de caja tiene como objetivo ser la base de los indicadores de rentabilidad económica.

En cuanto a cómo se construye un flujo de caja Sapag, Sapag y Sapag (2014), se manifiestan que:

> La información básica para realizar la proyección del flujo de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada con los efectos tributarios de la depreciación, con la amortización del activo nominal, con el valor residual, con las utilidades y pérdidas, principalmente. (pág. 225)

Debido a que existe varios flujos de caja, Meza (2013) expresa que son varios dependiendo de cual es la rentabilidad que se desea saber y de la manera de financiar la inversión, los mismo que son:

- *Flujo de caja del proyecto:* El fin de este flujo de caja es servir de soporte para medir la rentabilidad del proyecto, considerando toda la inversión sin importar las fuentes de financiación.
- *Flujo de caja de inversionista:* Este flujo de caja hace referencia a un flujo de caja con financiamiento, el cual sirve para medir exclusivamente la rentabilidad sobre sus aportes. Algo muy importante es que en el flujo de caja del proyecto se incluyen los recargos por intereses y amortización de capital a fin tener na correcta construcción y para medir el efecto del financiamiento.
- *Capacidad de pago:* Hace refencia a que cuando se acude al financiamiento con pasivos es indispensable construir un presupuesto de efectivo para la verifiación de la capacidad de pago del proyecto. (pág. 242)

El flujo de caja de un poryecto según Sapag et al. (2014) se compone de cuatro elementos básicos, los cuales que son:

- *Ingresos y egresos de operación:* Este elemento costituye todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.
- *Egresos iniciales de fondo:* Este elemento se refiere al total de la inervsión inicial requerida y necesaria para la puesta en marcha de un proyecto.
- *Momento en el que ocurren estos ingresos y egresos:* El flujo de caja se expresa en momentos, es decir, que incumbe a los intervaslos de tiempo definidos para ejecutar la proyección de flujos, mismo que puede ser ya sea mensuales, trimestrales, semestrales o bien anuales.
- *Valor de desecho o salvamento del proyecto:* Este elemento hace referencia al valor del proyecto al finalizar la evaluación. Algunas veces el elemento decisivo entre diversas opciones de inversión la constituye el valor de desecho. (pág. 227)

En cuanto al horizonte de evaluación de un proyecto de inversión, indican que:

> Depende de las características de cada proyecto. Si este tiene una vida útil esperada posible de prever y si no es de larga duración, lo más conveniente es construir el flujo en ese número de años. Si, por el contrario, no tiene una permanencia definida, resulta importante establecer un horizonte de evaluación que permita considerar la conveniencia de la decisión en el largo plazo. (pág. 228)

Conforme a la definición anterior, el horizonte de tiempo corresponde a los años de vida útil que se va a evaluar, es decir, un tiempo estimado donde inicia y donde termina, sin embargo, se debe tener en cuenta que, no es igual, a la duración del proyecto; debido a que en el horizonte de evaluación lo que se mide son los beneficios y costos que tendrán como impacto en el proyecto; mientras que en el

ciclo de proyecto o periodo de evaluación se considera las tres etapas: preinversión, inversión y la postinversión.

Por otro lado, dentro del horizonte de evaluación, también se debe tomar en cuenta dos puntos importantes; que de acuerdo a Sapag et al., (2014) toma en consideración:

- *El grado de obsolescencia:* se encuentra conectado con la velocidad del ciclo de vida del producto o servicio analizado, mismos que, son evaluados a un entorno menor, vulnerables a la obsolescencia tecnológica, social o cultura.
- *La estabilidad del entorno:* se considera cuando el entorno es más estable, determina el horizonte de evaluación de manera que: mientras menor sea el grado de estabilidad política, económica, social, regulatoria, ambiental y tecnológica, el nivel de credibilidad de los flujos proyectados necesariamente será menor, siendo prácticamente imposible validar la proyección, lo que no ocurre cuando el entorno es más estable, por lo que también existe una correlación entre horizonte de evaluación y estabilidad del entorno. (pág. 228)

La estructura de un flujo de caja o flujo de efectivo, como lo denominan otros autores, no va a variar en su fondo porque sus componentes serán los mismos, es decir, que tendrá cambios en su forma que lleva a un solo fin y es el estudio del proyecto, Sapag (2011), expresa que:

> Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un periodo, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir (…) Los ingresos y egresos afectos a impuestos incluyen todos aquellos movimientos de caja que, por su naturaleza, puedan alterar el estado de pérdidas y ganancias (o estado de resultados) de la empresa y, por lo tanto, la cuantía de los impuestos a las utilidades que se podrán generar por la implementación del proyecto. (págs. 250-251)

La estructura de un flujo de caja se encuentra detallado en la Tabla 1, la misma que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1 Estructura del flujo de caja

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
= EBITDA
- Gastos no desembolsables
= Resultados antes de impuesto/EERR
- Impuesto
= Resultado después de impuesto
+ Ajuste por gastos no desembolsables
= Resultado operacional neto
- Egreso no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujo de caja

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 228)

Meza (2013), señala lo siguiente:

> El flujo de caja del inversionista que permite medir exclusivamente la rentabilidad sobre sus aportes. Para su correcta construcción y para medir el efecto del financiamiento se incluyen en el flujo de caja del proyecto los cargos por intereses y amortización de capital. (pág. 242)

A continuación, la estructura general del flujo:

Tabla 2 Estructura del flujo de caja del inversionista

(+) Ingresos afectos a impuestos
(-) Egresos afectos a impuestos
EBITDA
(-) Intereses del préstamo
(-) Gastos no desembolsables
(=) Resultado antes de impuesto
(-) Impuesto
(=) Resultado después de impuesto
(+) Ajustes por gastos no desembolsables
(-) Egresos no afectos a impuesto
(+) Beneficios no afectos a impuestos
(+) Préstamo
(-) Amortización de la deuda
(=) Flujo de caja

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 232)

Para este ejemplo se tomará los siguientes datos situados en el libro de Sapag, et al. (2014):

- Préstamo de $80000
- Tasa de interés 8%
- Periodo 8 años
- Primero calcularemos la cuota anual

$$C = P = \frac{i\,(1+i)^{n}}{(1+i)^{n}-1}$$

$$C = 80000\,\frac{0.081(1+0.08)^{8}}{((1+0.08)^{8})} = \mathbf{13921,18}$$

Se calcula el valor por cada uno de los periodos en la tabla del pago del préstamo

Tabla 3 Desarrollo del crédito

Saldo Deuda	Cuota	Interés	Amortización
80000	13921,18	6400	7521,18
72478,82	13921,18	5798,31	8122,88
64355,94	13921,18	5148,48	8772,71
55583,24	13921,18	4446,66	9474,52
46108,72	13921,18	3688,70	10232,48
35876,23	13921,18	2870,10	11051,08
24825,15	13921,18	1986,01	11935,17
12889,98	13921,18	1031,20	12889,98

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 233)

Tabla 4 Flujo de caja del inversionista

Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		25000	25000	30000	30000	30000	36000	36000	36000	36000	36000
Venta activo									2500		
Costo Variable		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3420	-3420	-3420	-3420	-3420
Costos Fab. Fijos		-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2200	-2200	-2200	-2200	-2200
Comisiones de venta		-500	-500	-600	-600	-600	-720	-720	-720	-720	-720
Gastos administración y venta		-800	-800	-800	-800	-800	-820	-820	-820	-820	-820
EBITDA		18700	18700	23600	23600	23600	28840	28840	31340	28840	28840
Depreciación		-7800	-7800	-7800	-7800	-7800	-9200	-9200	-9200	-9200	-9200
Amortización intangible		-400	-400	-400	-400	-400					
Valor Libro									-2000		
Resultado antes de impuesto		10500	10500	15400	15400	15400	19640	19640	20140	19640	19640
Impuesto		-2100	-2100	-3080	-3080	-3080	-3928	-3928	-4028	-3928	-3928
Resultado después de impuesto		8400	8400	12320	12320	12320	15712	15712	16112	15712	15712
Depreciación		7800	7800	7800	7800	7800	9200	9200	9200	9200	9200
Amortización intangible		400	400	400	400	400					
Valor libros									2000		
Resultado operacional neto		16600	16600	20520	20520	20520	24912	24912	27312	24912	24912
Inversión inicial	-121200										
Inversión de reemplazo									-10000		
Inversión de ampliación						-20000					
Inversión capital de trabajo	-3150		-50			-380					
Valor de desecho											139117
Flujo de caja	-124350	16600	16550	20520	20520	140	24912	24912	17312	24912	164029

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 234)

Tabla 5 Comparación sin deuda y con deuda

Concepto	Sin deuda	Con deuda
Ingresos	10000	10000
Costos de venta	-6500	-6500
Gasto de administración y ventas	-2000	-2000
EBITDA	1500	1500
Intereses crédito	0	-1000
Depreciaciones	-200	-200
Resultado antes de impuestos	1300	300
Impuesto 20%	-260	-60
Resultado después de impuestos	1040	240
Depreciaciones	200	200
Flujo Neto	**1240**	**440**
Diferencial	800	

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 235)

Al comparar el flujo neto sin deuda con el flujo neto con deuda, se produce un diferencial de $800 en circunstancias que la única diferencia entre ambos flujos son los $1 000 asociados al gasto financiero. En principio debiera esperarse que la diferencia sea de $1 000; sin embargo, como el gasto financiero es deducible de la

base imponible o estado de resultados, 20% de dicho gasto actúa como beneficio. El costo de la deuda sigue siendo $1 000, pero el costo efectivo de la deuda es $800, lo que es equivalente a decir:

Costo efectivo de la deuda costo de la deuda * (1 – impuesto corporativo)

CED = CD * (1 – tc)
CED = $1 000 * (1 – 20%)
CED = $800

Lo mismo ocurre con la tasa de la deuda y la tasa efectiva de la deuda. Supóngase que el gasto financiero del ejemplo anterior proviene de un endeudamiento inicial de $10 000 a 10% anual con un año de gracia. En este caso la tasa de la deuda es 10% anual; sin embargo, la tasa efectiva es de 8% anual, pues es producto del ahorro o beneficio tributario, lo que efectivamente termina pagando la empresa es 8%, de esta manera:

Tasa efectiva de la deuda _ tasa de la deuda * (1 – impuesto corporativo)

TED = TD * (1 – tc)
TED = 10% * (1 – 20%)
TED = 8%

Por otro lado, se lo puede hacer con el VAN ajustado, que es realizarlo de manera independiente y luego ajustarlos al flujo de caja del proyecto.

Para comprender mejor lo expuesto, supóngase el siguiente proyecto puro o económico cuya tasa de rentabilidad exigida es 13% anual.

Tabla 6 Flujo proyecto puro o económico

Flujo de caja proyecto puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación		62000	68200	75020	82522	90774
Costo de explotación		-40300	-44330	-48763	-53639	-59003
Gasto de administración		-10000	-10000	-10000	-10000	-10000
Depreciación activos		-8000	-8000	-8000	-8000	-8000
Resultado antes de impuesto		3700	5870	8257	10883	13771
Ahorro tributario 20%		-740	-1174	-1651	-2177	-2754
Resultado después de impuesto		2960	4696	6606	8706	11017
Depreciación activos		8000	8000	8000	8000	8000
Inversiones activos	-40000					
Valor desecho activos						10000
Flujo neto activos	-40000	10960	12696	14606	16706	29017
VAN 13%	15760					
TIR activos	25,7%					

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 236)

Suponemos que cuenta con el 60% el inversionista lo cual obliga a apalancarse con el otro 40%, lo cual hará que opte por un préstamo para completar inversión total.

Porcentaje de deuda	40%
Monto del préstamo	16000
Tasa anual préstamo	5,50%
Número de periodos	5

Tabla 7 Desarrollo de la deuda

Periodo	Gasto financiero	Amortización de capital	Valor cuota	Saldo insoluto	Ahorro tributario	Costo efectivo de la deuda
Año 1	-880	-2867	-3747	13133	176	-704
Año 2	-722	-3024	-3747	10109	144	-578
Año 3	-556	-3191	-3747	6918	111	-445
Año 4	-380	-3366	-3747	3551	76	-304
Año 5	-195	-3551	-3747	0	39	-156

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 237)

Tabla 8 Flujo de la deuda de manera independiente del proyecto puro

Flujo de caja de la deuda	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto financiero		-880	-722	-556	-380	-195
Resultado antes de impuesto		-880	-722	-556	-380	-195
Ahorro tributario 20%		176	144	111	76	39
Costo efectivo de la deuda		-704	-578	-445	-304	-156
Amortizaciones de capital		-2867	-3024	-3191	-3366	-3551
Crédito	16000					
Flujo neto deuda	16000	-3571	-3602	-3636	-3671	-3708
VAN 5.50%	483					

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 237)

La diferencia entre el flujo de los activos y el flujo de la deuda correspondiente al flujo del inversionista, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 9 Diferencia entre el flujo de los activos y el flujo de la deuda

Flujo de caja del inversionista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto activos	-40000	10960	12696	14606	16706	29017
Flujo neto deuda	16000	-3571	-3602	-3636	-3671	-3708
Flujo neto inversionista	-24000	7389	9094	10970	13036	25309
VAN ajustado	16.242					
TIR patrimonio	35,9%					

Fuente: (Sapag, et al., 2014, pág. 237)

Al sumar el VAN de los activos con el VAN de la deuda, entonces se obtiene el VAN ajustado. Se denomina de esta manera porque el VAN de los activos se ajusta por el efecto económico de la deuda correspondiente al valor presente del ahorro tributario.

De la misma manera Sapag et al. (2014) expresan que para la elaboración de flujo de caja de desinversión, con frecuencia suele haber confusiones para quien evalúa este tipo de opción, de modo que, terminan elaborando directamente un flujo incremental, esto debido a:

1. Costos aparecen como beneficio
2. Ingresos con signo negativo

3. Las depreciaciones con signo positivo
4. Valor de desecho con signo negativo

Ejemplo:

Suponga que una empresa adquirió hace dos años una maquinaria capaz de producir 10.000 unidades anuales de un producto, para enfrentar una proyección original de ventas de 9.200 unidades. Sin embargo, no ha logrado posicionarse en el mercado, lo que se ha traducido en que ha alcanzado niveles de ventas que se han consolidado en solo 4.600 unidades por año, con un precio unitario de $54. Los diferentes estudios del mercado indican que será muy difícil superar este nivel en el futuro. Por esta razón y porque es imposible utilizar la capacidad ociosa de la maquinaria en otro uso alternativo, se ha decidido evaluar la conveniencia de vender este activo y sustituirlo por otro de menor capacidad y con una vida útil de solo cinco años, plazo en que la empresa reevaluará continuar con este producto en el mercado. Los proveedores de maquinaria ofrecen un equipo alternativo que permite producir 4.500 unidades por año, lo que obligaría a reducir las ventas en 100 unidades en caso de aceptarse la sustitución. El equipo actual se compró en $120.000. Hoy tiene un valor de mercado, como activo usado, de $80.000. Su vida útil restante se estima en ocho años y se proyecta un precio de venta, en cinco años más, de solo $15.000. En estos dos años, no ha sido revalorizado contablemente. El costo de operación observado históricamente está constituido por:

Materiales	$ 8,2 por unidad
Mano de obra directa	$ 4,1 por unidad
Costo fijo de fabricación	$ 20.800 por año

El equipo nuevo tiene un valor de $70.000 y se calcula que al final de su vida útil de cinco años podrá ser vendido en $18.000. Se estima, asimismo, que esta máquina podrá trabajar con costos fijos de fabricación de solo $18.600 anuales, debido al menor gasto en seguros, mantenimiento y otros. No se esperan cambios en los costos variables de producción, ya que se estima que no habrá economías ni deseconomías de escala. Tampoco se considera que podrá impactar sobre otros costos del resto de la empresa, como los de administración y ventas, ya que este producto es marginal dentro de toda la gama que se elabora actualmente.

Ambos equipos se pueden depreciar contablemente en 10 años, independientemente del tiempo que la empresa desee quedarse con ellos. Los impuestos a las utilidades ascienden a 15%.

La empresa mantiene una inversión en capital de trabajo equivalente a cuatro meses de costos variables, y exige aplicar este estándar a todos los proyectos que se evalúan en ella.

Tabla 10: Flujo de caja para un proyecto de desinversión

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		$ -5.400,00	$ -5.400,00	$ -5.400,00	$ -5.400,00	$ -5.400,00
Venta de activos	$ 80.000,00					$ 18.000,00
Ahorro de costos variables		$ 1.230,00	$ 1.230,00	$ 1.230,00	$ 1.230,00	$ 1.230,00
Ahorro de costos fijos		$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00
Depreciación		$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00
Valor libro	$ -96.000,00					$ -35.000,00
Utilidad	**$ -16.000,00**	**$ 3.030,00**	**$ 3.030,00**	**$ 3.030,00**	**$ 3.030,00**	**$ -13.970,00**
Impuesto	$ 2.400,00	$ -455	$ -455	$ -455	$ -455	$ 2.095,50

Fuente: Elaborado por el autor, a partir del libro Proyectos de inversión (2011)

Una vez realizado el flujo incremental para un proyecto de desinversión con la información proporcionada, se lo puede apreciar de una mejor manera como lo muestra la tabla 10.

Señalando que:

1. Los ingresos desde el año uno hasta el quinto son de $-5.400 negativos esto viene de la multiplicación de las (100 unidades menos en la producción * $54,00 su precio unitario), esto debido a que la venta será de menos 100 unidades anuales esto porque la nueva máquina no proporciona la cantidad esperada por la entidad para su producción.
2. El antiguo equipo de la entidad podrá venderlo en $80.000, mientras que el nuevo equipo al final de su vida útil de 5 años en $18.000, esto en caso de hacerse la sustitución. El primer equipo costó $120.000 y se debe depreciar en 10 años, su valor en libros debe ser por los ocho años que falta ($12.000/10años=$12.000) esto quiere decir que su valor en libros es, ($12.000 * 8 años que faltan depreciar=$96.000).
3. La disminución de 100 unidades en la producción significa que la empresa posee un ahorro de $12.30 en costo variable (100*$12.30=$1.230 anuales), mientas que $2.200 en costo fijo. Estos ahorros representan beneficios lo cual se colocan con signo positivo.
4. La depreciación aparece en este caso con signo positivo antes de impuestos, por cuanto al liberar la empresa un activo de mayor valor y sustituirlo por otro de menor precio, la depreciación actual es de $12.000 mientras que $7.000 del nuevo equipo, es decir, que ($12.000-$7.000=$5.000), se reduce el monto de la depreciación anual en $5.000.
5. El impuesto con signo positivo en el momento 0 se explica porque la venta de la máquina actual con pérdidas contables hará disminuir la utilidad total de la empresa en $16.000, esto le permitirá a la entidad pagar $2.400, ($16.000*15%=$2.400).
6. Como la depreciación se sumó antes de impuestos y no constituye ingreso, se resta para eliminar su impacto en el cálculo del flujo de caja. La entidad podrá recuperar anticipadamente $410 con la disminución de costos variables. De la misma manera al final del año 5 se puede apreciar que

aparece el mismo valor pero con signo negativo, de manera que la realización del proyecto se reducirá la recuperación del capital de trabajo, pronosticando el final del horizonte de evaluación.

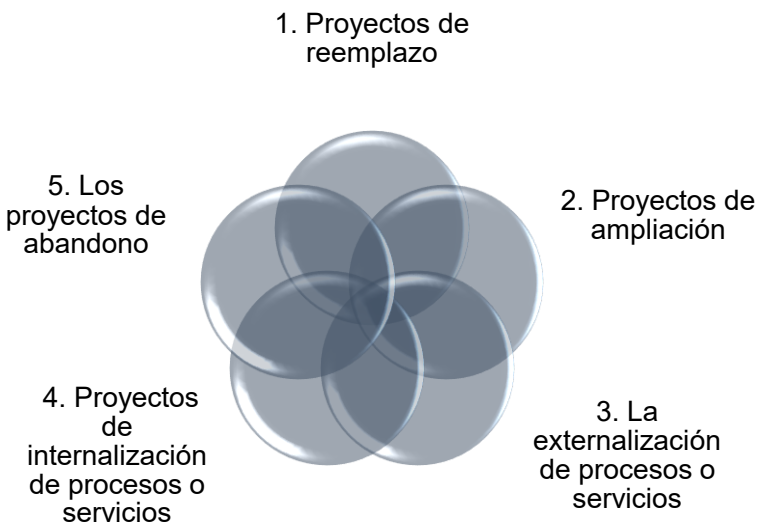
7. Por último, el valor de desecho también aparece con signo negativo y corresponde al menor valor futuro que tendría el remanente de la inversión. Es decir, habría un ingreso de $15.000 que pagaría el comprador, al que debe sumarse el ahorro tributario que obtendría la empresa ($3.150), lo que permitiría estimar que, si no se hace el proyecto, el valor de desecho esperado alcanzaría los $-18.150.

Para los flujos de caja de proyectos en empresas en marcha Sapag et al. (2014) expresan:

> El análisis de las decisiones de inversión en empresas en marcha se diferencia del de proyectos de nuevos negocios particularmente por la irrelevancia de algunos costos y beneficios que se observarán, en el primer caso, en las situaciones con y sin proyecto (pág. 239).

Los proyectos más usados o comunes en empresas en marcha son:

Figura 1: Proyectos más usados en empresa en marcha



***Fuente*:** (Sapag, et al., 2014, pág. 239)

Conclusiones

- El uso de datos del flujo de caja para evaluar proyectos de inversión proporciona una medida verificable con la que delinear los costos y beneficios de cada proyecto, que luego se puede utilizar para priorizar y seleccionar proyectos sobre la base de los mayores rendimientos esperados.
- Las estimaciones del flujo de caja se utilizan para determinar la viabilidad económica de las inversiones a largo plazo. Los flujos de caja de un proyecto se estiman utilizando métodos de flujo de efectivo descontados y no descontados.
- Al analizar un proyecto y, en última instancia, decidir si es una buena decisión de inversión o no, uno se centra en los flujos de efectivo esperados

asociados con el proyecto. Estos flujos de efectivo forman la base del valor del proyecto, generalmente después de implementar un método de análisis de flujo de efectivo descontado.

- Las empresas hoy en día evalúan sus proyectos porque estos no siempre generan los resultados esperados para cubrir necesidades dentro de la misma, por ello obtener liquidez o la búsqueda de una mejor inversión de los recursos se descartan, optando así por la desinversión y tomar una decisión que le muestre una mejor estrategia para abaratar costos y/o gastos.

Bibliografías

Alvarado, V. (2014). *Ingeniería económica: nuevo enfoque.* México: Grupo Editorial Patria.

Ángel, B. (2015). El EBITDA, una medida de productividad. *Lupa Empresarial*, 1–14.

Ayuso, D., & Grande , R. (2014). *La apertura de un hospital.* Madrid: Díaz de Santos .

Cornejo, E., & Díaz, D. (2006). Medidas de Ganancia: EBITDA, EBIT, Utilidad Neta y Flujo de Efectivo. *Revista Economía y Administración*, 36–50.

Duarte, J., & Fernández, L. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio.* México: IPADE.

Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería económica.* Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Méndez, J. (2011). *Economía de la Empresa en la Sociedad del Conocimiento.* México: McGraw Hill.

Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mungary, A., & Ramírez, M. (2004). *Lecciones de microeconomía para microempresas.* México: UABC.

Sapag, N. (2011). *Proyecto de Inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educacion.

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (Sexta ed.). McGrawHill Educación: México.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL TATUAJE: MARCO CONTEXTUAL EN MÉRIDA YUCATÁN

Mónica Anahí Meza Sulú[1]
Valentín Alonso Novelo[2]
Gustavo Barredo Baqueiro[3]
Gabriel Aguilera Mancilla[4]
Laura Leticia Gaona Támez[5]

[1] Licenciada en Diseño Gráfico Digital, Crewtive Baus; mezasulu@hotmail.com
[2] Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Yucatán; valentin.alonso@correo.uady.mx.
[3] Doctor en Gestión, Universidad Autónoma de Yucatán; valentin.alonso@correo.uady.mx.
[4] Doctor en Administración y Alta Dirección, Universidad Autónoma de Coahuila; g.aguilera.mancilla@uadec.edu.mx. [5] Doctora en Administración y Alta Dirección, Universidad Autónoma de Coahuila; lauragaonatamez@uadec.edu.mx

Resumen

En este trabajo se aborda el tema de la industria del tatuaje. Se hace referencia a los tatuajes, qué son y como se realizan, los distintos tipos que existen y de técnicas que se emplean actualmente, de cómo han cambiado a través del tiempo en todo el y como en la actualidad esta industria ha crecido y se ha vuelto una fuente de trabajo e ingresos para muchas personas.

También se tratan otros aspectos que engloban el contexto de portar un tatuaje como limitaciones laborales, discriminaciones y la higiene y salubridad que la industria debe mantener.

Finalmente, se realiza una descripción del contexto de esta industria en la ciudad de Mérida, Yucatán, información que será relevante para estudios futuros, ya que esta ciudad es conocida por ser muy tradicional y conservadora, sin embargo, se encuentra en gran crecimiento con llegada de mucha población del otros estados de México y del extranjero.

Palabras clave: Tatuajes, Discriminación laboral, Salubridad e higiene en establecimientos

Abstract

This work addresses the tattoo industry. References are made to tattoos, what they are and how they are done, the different types that exist, the diverse techniques that are currently used, how they have changed over time throughout the world and how nowadays this industry has grown and developed to become a source of work and income for many people.

Other aspects that encompass the context of wearing a tattoo are also discussed, such as work limitations, discrimination and the hygiene and healthiness that the industry must maintain.

Finally, a description of the context of this industry in the city of Mérida, Yucatán is made, information that will be relevant for future studies, since this city is known for being very traditional and conservative, however, it is in great growth with arrival of a large population from other states of Mexico and abroad.

Keywords: Tattoos, Labor discrimination, Healthiness and hygiene in establishments

Introducción

El arte de los tatuajes ha cambiado mucho, ante la incorporación ce tintas con composición más caracterizada, diseños más estéticos de los que se realizaban antes, adicionalmente hoy en día los tatuajes se realizan con maquinaria especializada, agujas esterilizadas, tintas especiales para la piel, mucho más amigables sin que la persona corra riesgo de intoxicarse o tenga una reacción alérgica. Por lo consiguiente muchas personas dedicadas a esta labor tienen normas de higiene más estrictas además que existen diversos estilos de tatuajes, que se pueden plasmar en la epidermis de las personas.

Metodología

Para la localización de los documentos bibliográficos se utilizaron varias fuentes documentales. También se realizó una búsqueda en internet en el buscador “google académico”.

Concepto de tatuaje.

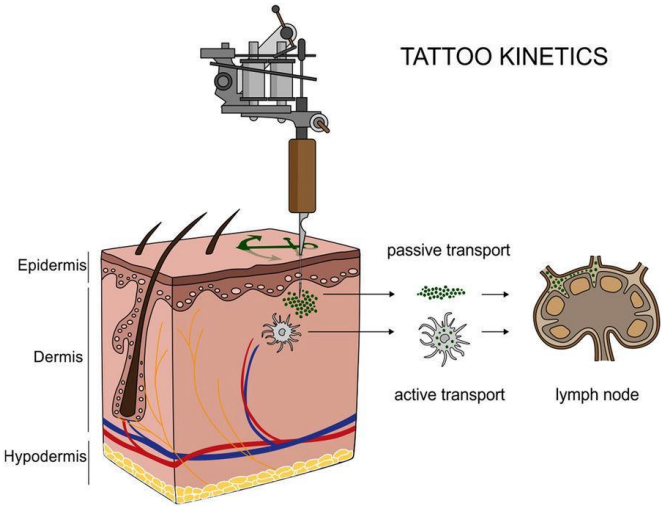
El origen de la palabra tatuaje es algo incierto, la palabra tatuaje posiblemente proviene del samoano[6] *“tátua*”, que significa golpear o de la antigua práctica de crear un tatuaje por medio del golpeteo de un hueso contra otro sobre la piel (Ganter, 2005).

Para Ganter (2005) un tatuaje es una herida que se ha formado en las capas profundas de la piel, las que se denominan como dermis (segunda capa de piel más profunda, a diferencia de la epidermis, primera capa la cual protege a los órganos de todo). Se realiza penetrando la piel con una aguja e inyectando tinta insoluble en la zona, creando un diseño pudiendo este ser un dibujo, fotografía o forma.

[6] Lengua austronesia del grupo malayo-polinesio oriental, originaria de Samoa y hablada principalmente en ese país, en la vecina colonia estadounidense de Samoa Americana y en Nueva Zelanda.

La Ley General de Salud (2006) de México, señala que un tatuador, es una persona que “graba dibujos, figuras o marcas en la piel humana, que se realizan introduciendo colorantes bajo la epidermis con agujas u otro instrumento por las punzadas previamente dispuestas”, lo que entenderemos que son tatuajes (D.O.F., 2006).

Figura 1. Elementos de un tatuaje



Fuente: 360 Markets Updates (2019)

Procedimiento de realización de un tatuaje.

De conformidad con el informe Global Tattoo Ink Market Insights, Forecast to 2025 (2019) el procedimiento de llevar a cabo un tatuaje consta de tres etapas, incluyendo el comportamiento del consumidor, investigación de la cual de deriva el presente trabajo (360 Market Updates, 2019).

Actualmente gran parte de los estudios de tatuaje, cuentan con equipo moderno y cumplen con reglas básicas de higiene y sanidad. Se pueden encontrar dedicados a diferentes técnicas y con diversos precios para plasmar este tipo de arte en el cuerpo, ya que hay trabajos de diferentes tamaños y estos pueden ser con colores o solo con negro.

Independientemente del lugar y precio, siempre se sigue este proceso:

1. La decisión del tatuaje: El que una persona encuentre un diseño para plasmar en su piel conlleva un proceso largo, junto con una gran indecisión, pueden ser ideas referenciadas o existentes o ser un diseño único elaborado por el tatuador. Diversos motivos internos y externos pueden tener un gran peso a la hora de tomar la decisión sobre que tatuarse, algunos tatuajes son tan pequeños que pueden ser cubiertos con la ropa u otro trabajo posterior, en otros casos son tan grandes que es complicado cubrirlo con otro o con alguna otra técnica para eliminar tatuajes. Incluso el diseñador puede llegar a tener dudas sobre cómo quedará plasmado, lo cual acrecienta la inseguridad del cliente y recipiendario en la mayoría de los casos.

Aquí se hace énfasis del comportamiento del consumidor pues el cliente potencial necesita realizar un "*scouting"*[7] riguroso para encontrar el tatuaje y el artista (tatuador) que se adapte a sus necesidades o incluso exigencias, ya sea de estilo, precio, ubicación, entre muchos otros factores que se toman en cuenta por mencionar los más relevantes.

2. El tatuado: El tiempo de realización depende tanto del tatuador, como del cliente y del diseño en general del trabajo. En la mayoría de las ocasiones consta de varias sesiones para terminar un diseño, esto se debe a el dolor percibido por el cliente o por el cansancio del tatuador. En la relación cliente-proveedor se llegará a un común acuerdo ante estas situaciones. Es de relevancia tomar en consideración que cuando se lleva a cabo la labor, la misma puede ser dolorosa para que la recibe en su cuerpo, como una herida o una quemadura, y puede durar un par de horas dependiendo del tamaño absoluto de este trabajo

[7] El scouting es un tipo de investigación de mercado, el cual se realiza in situ, con la finalidad de recabar información cualitativa, acorde a las necesidades del estudio en cuestión. Dicho en otras palabras, consiste en ir a donde se encuentra la fuente de los datos (sea una persona o sea un ente comercial), con la finalidad de conocerlo mejor (Iniesta, 2017).

3. Curación: Esta etapa consiste en la cicatrización del tatuaje, ya que como como se mencionó es prácticamente una herida abierta, destacando que cuando se elabora hay personas que llegan a sangrar por el raspado de la piel que hacen las agujas.

El tiempo de curación está relacionado con el organismo de quien se tatuó y los cuidados que se procure a sí mismo, comúnmente se curan con pomadas y no exponiéndose al sol, pues podría tener grandes repercusiones si no tiene la debida atención y pulcritud.

El mercado del tatuaje

The Wall Street Journal calificó la industria del tatuaje como un negocio impresionante, el mercado del tatuaje ha reportado un crecimiento a nivel mundial, solamente en los Estados Unidos se estima que ha logrado ingresos cercanos a 1,600 millones de dólares (360 Market Updates, 2019)

En México, la industria de los tatuajes se ha vuelto un negocio rentable para los partícipes en este país de América Latina. México está considerado como uno de los tres primeros países latinoamericanos en tener el mayor índice de personas tatuadas (Medina, 2019).

García de la Cadena (2014) de conformidad a información oficial, estima que cerca de 12 millones de personas están tatuadas, es decir una de cada 10 personas en dicho país tiene un tatuaje. Eso coloca a México como el número uno en América Latina (García de la Cadena, 2014).

En el mercado mexicano es cada vez más grande, la extensión de esta industria hacia diferentes ciudades, por lo tanto, los tatuadores se especializan y van diversificando sus técnicas lo que les permite desarrollar más estilos para generar

variedad de opciones para los diferentes tipos de mercados que éstos pueden llegar a atender.

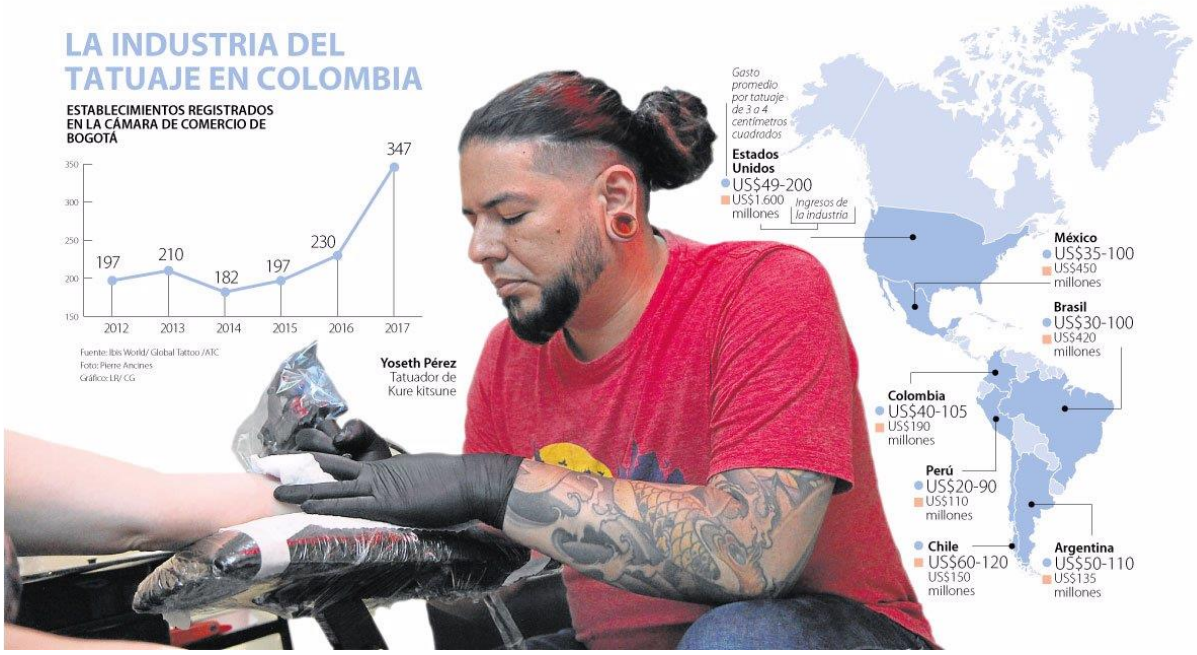
Situaciones como las planteadas anteriormente le han permitido crecer tanto comercialmente como ser aceptada socialmente. La oferta en el mercado ahora incorpora otras alternativas, como es el tatuaje cosmético, a diferencia del tatuaje artístico el cual abarca formas, dibujos, retratos entre otros; el tatuaje cosmético se especializa en la marcación de la cara como lo son las cejas, ojos y labios, simulando el maquillaje en el caso de las mujeres. Curiosamente estos no son criticados ni rechazados como suele pasar con los tatuajes tradicionales.

Sin embargo, este sector aún tiene muchos retos, principalmente por falta de la profesionalización de los que laboran en él, que se autodenominan como tatuadores profesionales y que realmente no cuentan con el conocimiento adecuado, ni tienen las credenciales, permisos y experiencia suficiente para dedicarse a esta labor. En la actualidad se pueden encontrar tatuadores en las calles, mercados e innumerables lugares insalubres y no aptos para este tipo de giro (Notimex, 2017).

Los tatuajes como industria en crecimiento.

De acuerdo con 360 Markets Update (2019) un sitio web de información financiera estadounidense que proporciona noticias de negocios, análisis y datos del mercado de valores, la industria del tatuaje a nivel global aumentará su valor a 130 millones de dólares estadounidenses en el 2025, en comparación de los 83 millones de dólares estadounidenses en los que estaba valuado en el 2018, es decir se espera aumenta el 5.6% durante el período pronosticado.

Figura 2. Crecimiento de la industria del tatuaje



Fuente: 360 Markets Update (2019)

La elección del color de tatuaje es primordial para la estética del consumidor, ya que éste dará el toque final al tatuaje, es decir proporcionará los pigmentos al arte final- Sin embargo, las tintas negras y grises siguen siendo las más utilizadas, ya que en 2016 el consumo global de tatuajes negros y grises fue por parte de de aproximadamente de 293,600 personas e incrementó de 237,990 personas en 2012, con una tasa promedio de aumento del 5.39%.

Europa y América son las mayores regiones donde se incrementa la solicitud de este servicio. Cada día son más personas tatuando y personas tatuándose, por lo que el consumo mundial de tinta para tatuajes seguirá aumentando. Durante los últimos cinco años, el consumo global de compras de tintas aumentó de 376.44 millones de dólares en 2012 a 465.6 millones de dólares en 2016. En el futuro, la industria de la tinta del tatuaje será cada vez más mayor (360 Market Updates, 2019).

Respecto a los consumidores de tatuaje, el informe Covid-19's Impact to Global Tattoo Ink Market Research Report 2020, Forecast to 2025 (2019), señala a los

jóvenes entre 18 y 30 años como potenciales consumidores y solicitantes de este servicio, pues son quienes tienen más probabilidad de tatuarse debido a grandes influencias que se topan día con día a través de medios masivos como televisión y redes sociales activas (Research Reports World, 2020).

Durante la última década, y especialmente durante los cinco años hasta el 2019, los tatuajes se han vuelto populares. Estos anteriormente eran adoptados por las subculturas urbanas, en la actualidad el estigma que rodea a los tatuajes se ha desvanecido en gran medida, como reflejo, aproximadamente tres de cada 10 estadounidenses tienen un tatuaje y esa proporción aumenta día con día (IBISWorld, 2020).

El futuro de la industria del tatuaje será cada vez más grande, se estima que aumente un 6.54% durante el año 2020.

Tatuajes: Discriminación laboral y social.

En México aún existe discriminación hacia las personas que tienen tatuajes en el cuerpo tanto en el ámbito laboral como social. México se cataloga como un país católico, debido a esto crecen mucho más los estigmas sociales del usar un tatuaje pues se cree que va en contra de dicha religión. Además de tener tabúes y la cultura que se ha inculcado de que las personas tatuadas son delincuentes o adictos a estupefacientes (García de la Cadena, 2014).

De acuerdo con la primera Encuesta Nacional sobre Discriminación realizada por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), el 67.1 % de las personas que fueron entrevistadas afirmaron que no contratan a una persona con tatuajes visibles por darle un aspecto sucio, lo que demuestra la discriminación en el ámbito laboral. Esto expone que aún sin haber entablado una comunicación previa entrevista para verificar sus capacidades intelectuales y competencias hacia el trabajo a desempeñar, simplemente por su aspecto físico negarían su participación en el proceso de reclutamiento de un trabajo para abrirse un camino en el ámbito laboral.

OCC Mundial, una bolsa de trabajo global realizó una encuesta a más de 2 mil 300 usuarios en México, para conocer las principales causas de discriminación laboral en el país. Según los resultados de esta, la primera causa de discriminación es la falta de experiencia laboral, seguidos por la edad y el aspecto físico que ocupa el tercer lugar. El cuarto sitio es la condición socioeconómica y el quinto por embarazo (García de la Cadena, 2014 & Notimex, 2017).

La presidenta del Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de México (Copred) Jacqueline L'Hoist Tapia, citada por García de la Cadena (2014) expuso que la apariencia es el motivo principal de discriminación en la Ciudad de México y precisó que el 5 por ciento de las denuncias recibidas en el Copred fueron presentadas por personas tatuadas o con perforaciones.

Mientras el ámbito laboral el principal sector segregacionista, también existen escuelas con rigurosos reglamentos de ingreso que catalogan los tatuajes como inapropiados. Adicionalmente, algunas personas con creencias religiosas cristianas o por ser personas con edad avanzada, consideran los tatuajes como elementos que faltan al respeto a la sociedad.

Según datos estadísticas del CONAPRED citadas por García de la Cadena (2014), el 46 por ciento de las personas que dijeron haber sido discriminadas no lo denunciaron, el 8 por ciento decidió ignorarlo, el 6 por ciento prefirió retirarse, el 3 por ciento dijo sentirse molesto, pero sólo el 4 por ciento presentó una denuncia. Cuya mayor incidencia se registró en las zonas metropolitanas de la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

Esto a pesar de la existencia de una Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación dentro su artículo 1° fracción tercera;

“Discriminación: Para los efectos de esta ley se entenderá por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo; También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia” (D.O.F., 2018)

Regulaciones en los tatuajes.

En México, las modificaciones corporales están reguladas por la Ley General de Salud. Esta Ley establece la forma de organización y las competencias o atribuciones de los servicios de salud, pero fundamentalmente, especifica la forma en que deben ser tratadas todas las personas, para solucionar cualquier problema de salud, independientemente de la edad, sexo, condición física y social, religión, tendencia política o afiliación a alguna institución en particular (D.O.F., 2020)

Para los tatuadores es muy importante contar con una tarjeta sanitaria, ya que mediante ésta tienen el respaldo por medio de la Secretaría de Salud de cada estado, la cual la regulariza y otorga el permiso de realizar estos procedimientos, pues al estar involucrado con la piel se involucra directamente con la salud de las personas.

El contar con una tarjeta sanitaria permite, como se menciona en el artículo 224 BIS de la Ley General de Salud, practicar procedimientos de modificación a la apariencia física mediante tatuajes, perforaciones o micropigmentación y que los clientes

tengan la confianza de que aplicas las medidas necesarias para proteger su salud (D.O.F., 2020).

En los últimos años esta industria ha crecido notablemente, pues se ha convertido en un asunto de moda, del cual la mayoría de los jóvenes millennials[8] son un segmento primordial.

Es tanta la demanda que ha tenido de esta industria que diariamente nuevas personas incursionan en esta industria por la necesidad de un empleo mejor remunerado, aun siendo personas no expertas en el tema. Muchos desean tener un local de tatuajes para ser parte del fenómeno, aunque éste se forme de manera informal en lugares tales como son los tianguis o mercados donde se realizan a muy bajo precio los tatuajes sin las debidas precauciones que son necesarias e insalubres con un alto riesgo sanitario (Yucatan.com.mx, 2018).

Tatuaje en la ciudad de Mérida, Yucatán.

García de la Cadena (2014) indica que actualmente es más frecuente toparse con personas tatuadas en la ciudad pues el proceso sociocultural se ha diversificado y ha aceptado a las personas con arte en el cuerpo, ya que antes el ser portador de un tatuaje significaba mayores restricciones para encontrar empleo. Este miedo se ha desvanecido por las nuevas reformas de leyes laborales que permiten ser candidato a pesar de tener tatuajes.

La solicitud de este servicio incrementa por la persuasión que se ve diariamente a través de las redes sociales. Según una encuesta realizada por Motorola más del 54% de los jóvenes en México de entre 10 y 19 años pasan aproximadamente 12 horas, la mitad de un día completo con el celular en la mano usando redes sociales (Merca2.0, 2018).

[8] También denominados Generación Y o Generación Peter Pan, los millennials (milenio) son las personas nacidas entre 1982 y 2002 (Gonzalez–Perez & Mercado, 2014).

Debido a esto es mucho más fácil ser un blanco de la persuasión en cualquier tema, sin embargo, en referencia a los tatuajes, se han popularizado por este medio, pues en su mayoría es el único medio publicitario donde se dan a conocer.

Mérida, ubicada en el estado de Yucatán, es una ciudad muy tradicional con una gran cultura, pero que se encuentra en franco crecimiento y tanto se ha diversificado, que ahora es muy común ver todo tipo de moda y arte por las calles principales y aledañas de esta ciudad.

La ciudad de Mérida es un gran potencial de expansión en varias industrias pues al ser un destino turístico, comúnmente tiene arribo de personas de distintas ciudades o países. La industria del tatuaje no es la excepción, la cual, desde la perspectiva de personas en el sector, está creciendo con mucha rapidez y poco a poco se va expandiendo.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) de 540 mil establecimientos en Mérida que están registrados, como son salones o peluquerías, clínica de belleza y establecimientos para tatuajes solo una cuarta parte tiene los registro debidos para operar de manera legal ante las leyes de Comisión Federal para la Protección Contra Riesgo Sanitarios (Cofepris). pues esta comisión expide desde el 2010 una tarjeta de control sanitario obligatoria para quienes prestan servicio y los avala en materia de profesionalización en áreas de salud (INEGI, 2020).

En el Estado de Yucatán hay registrados dos mil 558 salones, clínicas de belleza y peluquerías; de acuerdo con responsables de la dependencia, los servicios de tatuajes se ubican principalmente en giros con otros dominios, debido a que muchos activaron el servicio después de obtener su permiso para operar (Uribe, 2019)-

Conclusiones.

La industria del tatuaje esta en amplia expansión y ante la apertura social y disminución de la percepción negativa que los mismos generan en los empleadores y la comunidad se puede esperar un mayor crecimiento a nivel global y aún en ciudad conservadoras como lo es Mérida. Por lo tanto se proseguirá con el trabajo sobre el análisis de la conducta del consumidor de este tipo de servicios.

Referencias

360 Market Updates. (2019). *Global Tattoo Ink Market Insights, Forecast to 2025.* Obtenido de https://www.360marketupdates.com/global-tattoo-ink-market-14059035

D.O.F. (26 de abril de 2006). *LEY GENERAL DE SALUD.* Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de Artículo 268 Bis: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2154415&fecha=24/04/2006#:~:text=Se%20entender%C3%A1%20por%3A,por%20las%20punzadas%20previamente%20dispuestas.

D.O.F. (22 de junio de 2018). *LEY FEDERAL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN.* Obtenido de Honorable Cámara de Diputados: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262_210618.pdf

D.O.F. (24 de enero de 2020). *LEY GENERAL DE SALUD.* Obtenido de Honorable Cámera de Diputados: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_240120.pdf

Ganter, R. (2005). De cuerpos, tatuajes y culturas juveniles. *Espacio Abierto, 14*(1), 25-51. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/122/12214102.pdf

García de la Cadena, M. (23 de octubre de 2014). *Sistema de Información Legislativa.* (SEGOB, Ed.) Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de Exposición de Motivos de reforma a la Ley Federal del Trabajo: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2014/11/asun_3169394_20141105_1414074479.pdf

Gonzalez–Perez, M. A., & Mercado, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister, Jan./June*(24), 7-8. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000100001

IBISWorld. (2020). *Tattoo Artists Industry in the US.* Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/tattoo-artists-industry/

INEGI. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática : https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Iniesta, I. (26 de julio de 2017). *MarketReal.* Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de El análisis de competencia o scouting: https://www.marketreal.es/2017/07/analisis-competencia-scouting/

Medina, A. (26 de abril de 2019). Lidera México la industria del tatuaje en Latinoamérica. *Forbes México*, online. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.forbes.com.mx/lidera-mexico-la-industria-del-tatuaje-en-latam/

Merca2.0. (2018). Países donde los tatuajes son más populares. *Merca2.0*, online. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.merca20.com/paises-donde-los-tatuajes-son-mas-populares/

Notimex. (26 de junio de 2017). Tatuajes 'patito' en tianguis y mercados dañan la salud. *Excelsior*, pág. online. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/06/26/1171980

Research Reports World. (2020). *Impact to Global Tattoo Ink Market Research Report 2020, Forecast to 2025.* Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.researchreportsworld.com/covid-19-s-impact-to-global-tattoo-ink-market-16453136

Uribe, É. (2019). Modelo de negocio: Abre un estudio de tatuajes. *Entrepreneur*, online. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.entrepreneur.com/article/338354

Yucatan.com.mx. (4 de febrero de 2018). Tatuajes, moda sin barreras. *Diario de Yucatán*, pág. online. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de https://www.yucatan.com.mx/merida/tatuajes-moda-sin-barreras

DESAFÍOS PARA LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

António Augusto Baptista Rodrigues[1] – ISEC LISBOA
antonio.rodrigues@iseclisboa.pt

RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE)[2] es una expresión que utilizan las empresas para demostrar que son conscientes de que su papel en la sociedad o en la comunidad en la que operan no es solo buscar ganancias.

De acuerdo con la Comisión Europea (2011), la responsabilidad social corporativa se define como "a responsabilidad de las empresas por el impacto que tienen en la sociedad.

La pandemia está desafiando a muchas empresas y economías y afectando a millones de personas, enfatizando la necesidad de colaboración y alineación entre la actividad económica y las necesidades humanas. Es hora de que todas las empresas pongan en práctica acciones que dignifiquen el propósito y los valores organizacionales que son intrínsecos a su "personalidad" y que reflejen la voluntad de trabajar con otros para resolver los grandes problemas de nuestro mundo, construyendo y construyendo simultáneamente confianza muy necesaria en nuestra sociedad.

La RSE es un tema de actitud, al margen de que cada empresa haga lo que pueda en función de sus recursos; porque no es un asunto de acción social, sino de responsabilidad social. Y la responsabilidad social es un concepto más global y más grande que la acción social.

Las acciones que hoy tomen los líderes empresariales serán decisivas para que, en el futuro cercano, puedan mirar hacia atrás y se sientan orgullosos y satisfechos de lo que hicieron. Lo que se haga hoy, en materia de responsabilidad social, definirá el valor y la reputación de la compañía, fortaleciendo su propósito y sus valores. Es así una inversión en la que vale la pena apostar.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, Resiliencia, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Incertidumbre, Pandemia.

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is an expression that companies use to show that they are aware that their role in society or in the community in which they operate is not only to seek profit.

According to the European Commission (2011), corporate social responsibility is defined as "the responsibility of companies for the impact they have on society.

The pandemic is challenging many businesses and economies and affecting millions of people, emphasizing the need for collaboration and alignment between economic activity and human needs. It is time for all companies to implement actions that dignify the organizational purpose

[1] Doctorado en Dirección de Empresas y Gestión de Marketing.Docente e investigador en el Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC LISBOA), (Lisboa - Portugal).
[2] Se va utilizar en el artículo la abreviatura RSE.

and values that are intrinsic to their "personality" and that reflect the willingness to work with others to solve the great problems of our world, simultaneously building and building trust. very necessary in our society.
CSR is a matter of attitude, regardless of whether each company does what it can according to its resources; because it is not a matter of social action, but of social responsibility. And social responsibility is a more global and larger concept than social action.
The actions that business leaders take today will be decisive so that, in the near future, they can look back and feel proud and satisfied with what they did. What is done today, in terms of social responsibility, will define the value and reputation of the company, strengthening its purpose and values. It is thus an investment that is worth betting on.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Resilience, Sustainable Development Goals, Uncertainty, Pandemic.

1. INTRODUCCIÓN

Es temprano para evaluar todos los impactos sociales, políticos y económicos de la crisis generada por la Covid -19 a nivel global, por mucho que comiencen a notarse. Aunque algunas voces se han lanzado a predecir cómo será el mundo a partir de ahora (Han, 2020), lo desconocimiento de la enfermedad, a pesar de los avances científicos, no hay posiciones especialmente privilegiadas o seguras, y la incertidumbre continúa siendo protagonista.

La crisis de la covid-19 ha llevado a las compañías a acelerar sus programas de RSE. Así, dejan de ser solo un valor agregado o reputacional para convertirse en pilares de la reconstrucción de la economía.
Según el Monitor de Reputación Corporativa (Merco)[3], la RSE "va mucho más allá de las donaciones y las relaciones públicas". Pasó de verse como filantropía para entenderse "como el compromiso de la empresa por mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders: la comunidad, los empleados, los proveedores, etc."

La crisis a la que nos enfrentamos como consecuencia de la pandemia provocada por el Covid-19 ha afectado de manera decisiva e imprevista a los diferentes sujetos sociales. Hablando de reputación, se distinguen crisis individuales, aquellas en las que una empresa comete un error o tiene un problema y necesita tener una estrategia de respuesta y de recuperación de su reputación; crisis generales o colectivas, en las que los problemas no provienen de la empresa sino de lo exterior, que se ve afectada por impactos de diversa naturaleza, como puede ser una pandemia.

2. UNA NUEVA MIRADA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

[3] Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.

El principal desafío al que se enfrentan las empresas socialmente responsables en un escenario pos coronavirus es, en esencia, el mismo que en el periodo de la crisis sanitaria: garantizar la supervivencia de la empresa manteniendo los valores y principios sobre los que se construye su identidad.

Son tres los motivos que explican por qué las empresas socialmente responsables deben comportarse con integridad en momentos así: primero, porque cualquier "apagón ético" en estas circunstancias conllevará un coste en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020; Fontrodona y Sanz, 2015); segundo, por pura coherencia interna con los principios y compromisos libremente adquiridos, traducidos en gran medida en atender las necesidades de todos los stakeholders (WEF, 2020); tercero, y sobre todo, porque un contexto de crisis como el presente también representa una oportunidad para el cambio (Courtice, 2020).

En un entorno de inestabilidad e imprevisibilidad, las empresas se enfrentan al desafío de adoptar nuevas posiciones estratégicas y de idear nuevas formas de crear valor y explorar oportunidades de mercado, bajo el riesgo de perder competitividad y su propuesta de valor perdiendo el interés de sus grupos de interés.

Por la continuidad del negocio, las empresas deben actuar con sentido de la responsabilidad y ser creativas al diseñar un plan de viabilidad de su negocio tras la Covid-19. Las empresas tendrán su modelo de negocio y una estructura de costes, con unos gastos comprometidos y unas previsiones que requerirán ser revisados después de – en muchos casos– unos meses de inactividad. Las presiones para hacer frente, tanto a las tensiones financieras en el corto plazo, como a la revisión de objetivos y de relaciones comerciales en el medio y largo plazo, serán enormes. Independientemente de las ayudas que puedan recibir por parte de gobiernos e instituciones públicas, las empresas deberán decidir dónde se recortan gastos y cómo se logran nuevos ingresos, tanto en el corto como en el largo plazo, acciones que algunas voces definen como objetivos defensivos[4] y estratégicos[5].

Estamos atravesando un momento crucial para que estas organizaciones demuestren que están realmente comprometidas con las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza que forman parte de los criterios de la Environmental, Social and Governance[6] (ESG).

Autores como Clarkson (1995), Swanson (1995) y Wood (1991) aseguran que la responsabilidad social empresarial contempla cuatro componentes: responsabilidad económica hacia los inversores y consumidores; responsabilidad legal ante el gobierno, responsabilidades éticas ante la sociedad y responsabilidad discrecional ante la comunidad

[4] Seguridad y Salud, Capital Humano, Continuidad de las Operaciones, Protección de la Caja y Cumplimiento Normativo. Fuente: PwC, 2020a

[5] Previsiones y resultados y Oportunidades a largo plazo. Fuente: PwC, 2020a

[6] Es la expresión anglosajona que se utiliza en la jerga técnica para referirse a los temas ambientales, sociales y de gobernanza de las empresas.

En la realidad las prácticas de RSC contribuyen entre otras para la reducción del riesgo anticipándolo a través control de impactos en la sociedad.

3. RESILIENCIA EN LA RESPONSBAILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

En términos empresariales, ser una compañía resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables. Promover la resiliencia empresarial exige trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes (Davidson Institute, 2020; NG, 2020). El objetivo principal de ese plan de continuidad de negocio es facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo elevado (Davidson Institute, 2020, p. 1).

La responsabilidad social no supone un obstáculo para la resiliencia empresarial. Al contrario, puede ayudar a definirla y dirigirla. De la misma forma, cabe suponer que la resiliencia que se espera de las empresas ofrecerá nuevas coordenadas a la responsabilidad social corporativa. Es posible, por ejemplo, que uno de los efectos más notables del virus[7] sea un cambio de cultura empresarial, una transición que ponga la competitividad en un segundo plano y, en su lugar, favorezca la cooperación. Así como muchas voces reclamaron solidaridad en todos los niveles frente a la crisis sanitaria, las empresas también pueden procurarse las ventajas de una cooperación más estrecha con que hacer frente a los efectos de la crisis económica.

La gestión empresarial en un escenario pos-Covid-19 deberá centrarse en lograr una resiliencia empresarial que asegure la viabilidad del negocio frente a la incertidumbre (Joshi, 2020). De acuerdo con Reese, Lang y Carlsson-Szlezak (2020), son seis los principios que pueden ayudar a guiar la acción empresarial en este nuevo horizonte: disponibilidad de recursos, diversidad, acción en módulos, evolución y aprendizaje constantes, previsión y cooperación.

4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

De acuerdo con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) engloban las esferas económica, social y ambiental.

Si una empresa cualquier que sea, orienta su visión y misión hacia los ODS, se vuelve actor de un cambio positivo; se empodera, transita de una posición pasiva, a una actitud proactiva en la que adquiere responsabilidad de su propio destino y asegura su pervivencia en el tiempo. Más aún, abrazando uno o varios de los ODS, transforma su cultura corporativa y mejora su imagen frente a sus clientes, distinguiéndose de sus competidores.

Cheu (2020) en su estudio identifica y sugiere hipotéticas correlaciones entre la propagación/contención del virus y la implementación de la cultura y de la práctica de la responsabilidad social en distintos niveles de gobierno.

[7] Existen varias hipótesis que intentan explicar cómo el virus "saltó de especie" de un murciélago al hombre, y poco se hace atención a cómo llegó el murciélago infectado al mercado de Wuhan. Véase en: https://ambiente.regione.emilia-romagna.it/it/notizie/attualita/2020/marzo/il-rapporto-tra-deforestazione-e-l2019insorgenza-di-zoonosi-comeil-covid-19 un estudio sobre el impacto de la deforestación en la aparición de enfermedades zoonóticas como el Covid-19.

“La primera hipotética correlación tiene que ver con el contexto geográfico en el que se verificó el primer contagio del Covid-19. Que el virus se haya propagado inicialmente en China, desde mi punto de vista, no fue una casualidad. Así las cosas, mi primera hipótesis de correlación es la siguiente: Las enfermedades zoonóticas tienen más probabilidades de originarse en aquellos países en los que la cultura y praxis de la responsabilidad social empresarial están en estado embrionario”.

Considerando como idea central el empoderamiento de la empresa[8] con la conveniencia y necesidad común de tutelar la salud pública, toda empresa, necesita de incorporar las ODS 13[9] y 15[10], en la gestión diaria de sus actividades para incrementar su competitividad, a mejorar su imagen y reputación. Vivimos una época en la que se privilegia lo virtual y los intangibles empresariales valen más que nunca. Lo paradigma “preCovid” no existe más, asumamos que es posible contribuir a alinear los esfuerzos de las empresas con objetivos más amplios con una tasa de retorno tanto para la empresa, como para el medio ambiente y la sociedad global en que todos ganamos.

5. CONCLUSIONES

Existe un gran pesimismo sobre el devenir de la economía y preocupación ante la inminente recesión. Este estado de ánimo se extiende también al ámbito de la economía doméstica, afectando a la previsión de futuras compras, sobre todo en lo que se refiere a bienes duraderos, viajes y turismo o productos financieros.

La crisis de la Covid-19 va a ser un punto de inflexión en el mundo de los consejos. La digitalización, que ya empezaba a ocupar un papel relevante, va a dar un enorme salto, cualitativo y cuantitativo, en la gestión de todos los procesos que le dan soporte. Adicionalmente, esta crisis provocada por la pandemia pone de manifiesto la importancia de la gestión de los riesgos no financieros, donde los temas sociales se van a situar como una absoluta prioridad.

Para llevar a cabo una buena integración de la responsabilidad social dentro de la compañía es importante que los órganos de gobierno la vean no como una mera estrategia de marketing, sino como un motor de crecimiento y generación de valor para los accionistas, públicos de interés y la sociedad en general.

El cambio sistémico y la transformación cultural son procesos largos y no necesariamente lineales. Sin embargo, situaciones altamente disruptivas, como la pandemia del Covid-19 exigen un cambio acelerado de mentalidad, en el que la resiliencia y la búsqueda de métodos más armoniosos de convivencia serán elementos clave para la pervivencia de empresas, sociedades y Estados.

---

[8] El empoderamiento empresarial es una estrategia de gestión laboral que concede una gran autonomía a los empleados para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción.

[9] Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

[10] Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

Se asiste a cambios de comportamientos que la globalización económica normalizó y la verdad es que la pandemia está a atingir los países de manera diferente.

El mayor reto de todos sea que todas las iniciativas que las empresas un poco por todo el mundo hacen sea realmente consciente y que permanezcan en el core de todo negocio, no únicamente como respuesta a la crisis. Claro que se exige también a los empresarios que afronten los grandes retos sociales que estamos viviendo y los que están por venir considerando la RSE como una práctica efectiva que la sociedad exige en un contexto de cambio en que la máxima de Heráclito se impone "Todo cambia, cambian las cosas y cambiamos nosotros".

REFERENCIAS

CHEU, A.O.(2020). La responsabilidad social empresarial en tiempos del Covid-19: ¿Qué puede aportar el abogado de empresa a sus clientes?. Abogado Corporativo.

CLARKSON, M. B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, Vol.20, Nº.1, pp.92-116.

CORPORATE EXCELLENCE. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. COVID-19 Global Issue. [https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-COVID-19-analisis-eimpacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8].

COURTICE, P. (2020). COVID-19 and Creating the Future We Want. [https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-COVID19?utm_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20for%20Sustainability%
20Leadership&utm_medium=email&utm_campaign=11433000_CISL%20Newsletter%20March%20 2020&utm_content=Covid%20message&dm_i=SRP,6T1RC,WY1OAB,R8Z6I,1]

DAVIDSON INSTITUTE (DI). (2020). Continuity Planning for Your Business. [https://www.westpac.com.au/content/dam/public/wbc/documents/pdf/help/disaster/WBC_business_continuity_planning_COVID-19_checklist.pdf]

FONTRODONA, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture. [https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789].

HAN, B-C. (2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. [https:// elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chulhan-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html].

JOSHI, M. (2020). Who Will Be the Winners in a Post-Pandemic Economy?. [https://www.weforum.org/agenda/2020/04/post-pandemic-economy-favour-fastestmovers/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=2717243_Agenda_ weekly-24April2020&utm_term=&emailType=Newsletter].

NAVEX GLOBAL (NG). (2020). Identifying & mitigating Coronavirus risks. [https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/NAVEX-CoronaviruseBook.pdf].

REESE, M., LANG, N., Y CARLSSON-SZLEZAK, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 9-10.

SWANSON, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. Human Resource Development Quarterly, 6, 207-213.[doi:10.1002/hrdq.3920060208]

WOOD, D.J. (1991).'Corporate social performance revisited. In: Academy of Management Review. Vol.16, Nº 4, pp. 691-718.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). (2020). Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic. Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis. [http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf].

CIDADES SUSTENTÁVEIS: TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.

CIUDADES SOSTENIBLES: TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

SUSTAINABLE CITIES: TECHNOLOGY AND INNOVATION.

Bruno Bittencourt Braz Antunes[1]
Mestre em Economia e Gestão da Inovação – Universidade do Porto
brunobittencourt@id.uff.br

Resumo

O crescimento da urbanização em nível global torna ainda mais urgente e indispensável o processo de transformação das cidades contemporâneas a partir de um avanço mais amplo e integrado, que seja capaz de equilibrar economia, meio ambiente e qualidade de vida. Nas últimas décadas a importância da sustentabilidade urbana tem aumentado consideravelmente, as cidades sustentáveis são aquelas que implantam uma série de atividades eficientes voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população, desenvolvimento econômico e preservação do meio ambiente. O presente artigo se propôs a investigar todas ações realizadas pela cidade do Porto, localizada em Portugal, destacando os processos de mudança na gestão cidade e os benefícios trazidos pelas sequencias de atividades sustentáveis na gestão pública da cidade. O estudo de caso como método de investigação foi suportado pela metodologia qualitativa tendo em vista a recolha de dados para avaliação ser realizada diretamente no ambiente da cidade do Porto, cujo o autor participou de um seminário com o Vice-presidente da Câmera Municipal do Porto e colheu dados mediante relatórios e documentos administrativos com o objetivo de descrever os cenários, ações e comportamentos transcorridos pela gestão pública da cidade. A pesquisa mostrou a evolução ao longo dos anos e pontuou com precisão as diversas mudanças realizadas na cidade que colaboraram para ser considerada uma cidade sustentável focada no desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chave: Sustentável, Cidades, Meio Ambiente, Gestão.

Resumen

El crecimiento de la urbanización a nivel global hace aún más urgente e indispensable el proceso de transformación de las ciudades contemporáneas a partir de un avance más amplio e integrado, capaz de equilibrar economía, medio ambiente y calidad de vida. En las últimas décadas la importancia de la sostenibilidad urbana ha aumentado considerablemente, las ciudades sostenibles son aquellas que implementan una serie de actividades eficientes encaminadas a mejorar la calidad de vida de la población, el desarrollo económico y la preservación del medio ambiente. Este artículo tiene como objetivo investigar todas las acciones llevadas a cabo por la ciudad de Oporto, ubicada en Portugal, destacando los procesos de cambio en la gestión de la ciudad y los beneficios aportados por las secuencias de actividades sostenibles en la gestión pública de la ciudad. El estudio de caso como método de investigación fue apoyado por la metodología cualitativa con el fin de recopilar datos para la evaluación que se llevará a cabo directamente en el entorno de la ciudad de Oporto, cuyo autor participó en un seminario con el Vicepresidente de la Cámara Municipal de Oporto y recabaron datos a través de informes y documentos administrativos con el fin de describir los escenarios, acciones y comportamientos llevados a cabo por la gestión pública de la ciudad. La encuesta mostró la evolución a lo largo de los años y puntuó con precisión los diversos cambios realizados en la ciudad que colaboró para ser considerada una ciudad sostenible centrada en el desarrollo y el crecimiento.

[1] Mestre em Economia e Gestão da Inovação pela Universidade do Porto, MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal Fluminense, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e MBA em Controladoria e Finanças pela UNICSUL, Pós-graduação em Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócio pela PUC-MG, Pós-graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela AVM, Graduações em Ciências Contábeis e Administração de Empresas pela UCAM.

Palabras clave: Sostenible, Ciudades, Medio Ambiente, Gestión.

Abstract

The growth of urbanization at a global level makes the process of transformation of contemporary cities even more urgent and indispensable from a broader and more integrated advance, capable of balancing economy, environment and quality of life. In the last decades the importance of urban sustainability has increased considerably, sustainable cities are those that implement a series of efficient activities aimed at improving the quality of life of the population, economic development and preserving the environment. This article aims to investigate all actions carried out by the city of Porto, located in Portugal, highlighting the processes of change in city management and the benefits brought by the sequences of sustainable activities in the public management of the city. The case study as an investigation method was supported by the qualitative methodology in order to collect data for evaluation to be carried out directly in the environment of the city of Porto, whose author participated in a seminar with the Vice-President of the Municipal Chamber of Porto and collected data through reports and administrative documents in order to describe the scenarios, actions and behaviors carried out by the city's public management. The survey showed the evolution over the years and accurately punctuated the various changes made in the city that collaborated to be considered a sustainable city focused on development and growth.

Keywords: Sustainable, Cities, Environment, Management.

1. Introdução

O conceito de Cidades Sustentáveis remete-nos para algo sustentável, criativo e inovador. Se trata de cidades que implementam políticas públicas sustentáveis, favorecendo e preservando o meio ambiente.

De acordo com Rogers e Gumuchdjian (2013) explicam uma cidade sustentável como aquela que é capaz, essencialmente, de proporcionar qualidade de vida para seus cidadãos e para as futuras gerações, por meio de soluções que combinam aspectos ambientais e sociais.

> De acordo com Leite e Awad (2012, p. 8), o desenvolvimento sustentável é o maior desafio do século XXI. A pauta da cidade é, no planeta urbano, da maior importância para todos os países, pois: (a) dois terços do consumo mundial de energia vem das cidades, (b) 75% dos resíduos são gerados nas cidades e (c) vive-se num processo dramático de esgotamento dos recursos hídricos e de consumo exagerado de água potável. A agenda Cidades Sustentáveis é, assim, desafio e oportunidade única de desenvolvimento das nações.

Uma cidade pensada de forma sustentável, exige muito planejamento e o mapeamento de elementos e fatores que podem contribuir com o meio ambiente, e na qualidade de vida das pessoas.

A cidade quanto maior for, também será maior a preocupação com a sua gestão, especialmente relacionada aos aspectos naturais. Por isso, a importância da gestão administrativa com ajuda de tecnologias para gerir a cidade, contribuindo com a redução do consumo e gastos de energia e água, além de favorecer fatores ambientais.

A estratégia das cidades sustentáveis tem o objetivo de reunir medidas para o desenvolvimento urbano sustentável, melhorando as condições de vida das populações e preservar o meio ambiente e contribuindo com a sua permanência para futuras gerações.

Além disso, é preciso pensar no centro urbano como um todo, inclusive no incentivo a população para que em suas ações tenham um comportamento mais sustentáveis, pensados de forma mais voltada para o meio ambiente.

Nesse sentido, a Cidade do Porto busca gerir os recursos naturais que tem na cidade, preservando e criando áreas verdes, investindo em transportes sustentáveis, reduzindo os efeitos estufas, como outros factores, incentivando a sustentabilidade e preservando o meio ambiente.

2. Revisão Teórica

De acordo com Mark Roseland (1997), a Cidade Sustentável é o tipo mais durável de assentamento que o ser humano é capaz de construir. É a cidade capaz de propiciar um padrão de vida aceitável sem causar profundos prejuízos ao ecossistema ou aos ciclos biogeoquímicos de que ela depende. O modelo de urbanização adotado há anos pelos países, com destaque para os desenvolvidos, considera diversos recursos naturais como recursos inesgotáveis e gratuitos. Esses países acreditam que o mais importante é o seu crescimento econômico, não levando em 4 consideração os limites dos recursos. Por isso, os maiores problemas enfrentados hoje estão relacionados aos padrões de consumo das cidades.

Segundo Giddings et al. (2005), as cidades podem proporcionar uma rica e variada qualidade de vida a todos os seus habitantes, mas isso depende de uma mudança na forma como são financiadas e governadas. Elas são destinadas às pessoas, operando em uma escala humana em que lugares são dedicados à interação social e aos negócios diários da vida. Os avanços tecnológicos podem auxiliar a resolver os desafios das cidades, mas essa não é a solução para todas as dificuldades. Torna-se necessário debater sobre o futuro das cidades, que irá desafiar muitas das normas políticas e econômicas vigentes (GIDDINGS et al., 2005).

> (...) é relevante mencionar que a própria ideia de desenvolvimento urbano sustentável em si é considerada um grande desafio para a sociedade contemporânea. Embora as cidades sejam caracterizadas pelo desenvolvimento econômico e por abrigarem serviços públicos como a educação, cuidados médicos e transporte, as mesmas não deixam de enfrentar problemas relacionados ao meio ambiente, moradia, mobilidade, exclusão social (taxa de pobreza), segurança, igualdade de oportunidades e governança. (OPEN INNOVATION SEMINAR, 2012).

Keivani (2010) acrescenta, ainda, que o planejamento que leve em conta a forma urbana e o desenvolvimento espacial está entre os aspectos que podem ter consequências importantes para as cidades. O autor discute o conceito de cidades compactas, que permitem a otimização do uso de energia, promovem fontes de energia sustentáveis, redes de transportes integradas, como foco em transporte público e ciclovias, e a inclusão social. As ideias expostas por Leite e Awad (2012) vêm ao encontro dessa perspectiva, ao afirmarem que as cidades sustentáveis devem ser densas e compactas. Maiores densidades urbanas, segundo os autores, representam menores consumo de energia per capita. Altas densidades otimizam a infraestrutura urbana e propiciam ambientes de maior qualidade de vida, promovida pela sobreposição de usos (LEITE e AWAD, 2012).

Conforme Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011, p. 6) uma cidade é inteligente quando incorpora investimentos em capital humano e social e infraestrutura de comunicação, bem como as tradicionais e modernas de forma a fomentar um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando uma gestão eficiente dos recursos naturais e uma governança participativa, sem perder de vista a qualidade de vida dos cidadãos.

Podemos concluir, que as medidas urbanas devem ser elaboradas à volta de uma administração que leve em conta as três questões centrais de forma interdependente – meio ambiente, competitividade e qualidade de vida. Com isso, torna-se possível almejar o alcance de cidades mais justas, com oportunidades econômicas e sociais a todos os seus habitantes,

atraindo investimentos e tornando-se cidades competitivas (GLOBESCAN e MRC MCLEAN HAZEL, 2007). Segundo destaca McCormick et al. (2013), autores apontam para a importância da governança e do planejamento urbano como pontos de alavancagem chave para a mudança transformadora em busca do desenvolvimento urbano sustentável.

3. Aspectos metodológicos

O trabalho de investigação inerente ao presente artigo baseou-se essencialmente em revisão bibliográfica e recolha de informação pela participação de um seminário com o Vice-presidente da Câmara Municipal do Porto e a pesquisa é suportada pelo método qualitativo.

A pesquisa também demonstra concomitantemente bibliográfica, documental e estudo de caso de acordo com os procedimentos adotados pela cidade do Porto. Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Desse modo, para proceder com realização do estudo se buscará informações em fontes de papel constituídas de dados secundários, ou seja, se investigará o tema através de um amplo referencial composto por livros, artigos, entre outros que expressam dados que já foram coletados e utilizados em trabalhos anteriores.

O artigo consta da utilização do planejamento e atividades executadas pela gestão publica da cidade para o desenvolvimento e crescimento da cidade do Porto de forma sustentável, melhorando a qualidade de vida de sua população.

4. Estudo de Caso

Atualmente, aprofundar estratégias de desenvolvimento de uma cidade mais sustentável do ponto de vista ecológico é um fator essencial para contribuir, respeitar e preservar o meio ambiente.

Figura 1 – Cidade Sustentável

Fonte: ITU (2020).

Essa busca de estratégias para desenvolver um ritmo energético sustentável nas cidades está cada vez mais evidente. a cidade do Porto tem atualmente cerca de 22 m² de área verde por habitante, o que de facto, é considerado um valor razoável de modo que são esses valores que permitem amenizar as temperaturas, influenciar positivamente o consumo de energia, ajuda nas doenças respiratórias, ressaltando a importância de toda cidade ter áreas desse gênero que vão muito além de áreas apenas para passeio.

Os telhados verdes são uma das áreas em que se estão trabalhando, que nada mais é que uma cobertura com vegetação verdes, que permitem a diminuição da poluição atmosférica, contribuindo também para o clima local da cidade, que vai atrair e ajudar a aumentar a biodiversidade.

Figura 2 – Telhado Verde na Cidade do Porto

Fonte: Google (2020).

Nesse sentido, de acordo com Vice-presidente da Câmara Municipal do Porto, Filipe Araújo: “O projeto do que vai acontecer na cidade do Porto entre 2050 e 2100, esta expectado em 52 ações ao serem realizadas ao longo dos próximos anos em curto, médio e longo prazo”; Ele ainda ressalta que uma delas está relacionada com a chuva, e explica que quando chover, terá precipitações muito intensas e em pouco espaço de tempo, e uma das hipóteses seria a separação das águas do Porto, a qual é constituída por duas redes, uma de água de saneamento e outras de águas pluviais. Para tal investimento, é necessário pensar em ações de médio e longo prazo, reformulando todas tubagens para evitar os impactos quando ocorrer esses eventos extremos.

Além disso, é importante investir em ruas arborizadas para se ter uma maior eficiência energética nas residências, como por exemplo, o cultivo de árvores de flores de folhas caducas, que estão livre de flores no inverno, e desse modo, permitem que o sol aqueça a casa, e já no verão, árvores que protegem a casa do calor do sol, tudo isso pensado estratégica, significando ganhos brutais na qualidade de vida das pessoas.

Para Filipe Araújo: “A criação de vários projetos, como por exemplo, o projeto de flores urbanas nativas na cidade no Porto, que procura implantar árvores na cidade, avaliando se aquelas plantas são adequadas para aquela determinada área, permite um ganho significativo tanto para o meio ambiente como para população e o projeto de criação de um parque que quando chover muito, não vai ser possível andar no parque, devido ele se tornar um lago de propósito, sendo suposto armazenar milhares de litros de água, uma espécie de lago natural”.

É importante considerar que o governo também incentiva investimentos em áreas para cultivar e para a criação de hortas biológicas, com a finalidade de produzir seus próprios alimentos em qualquer área da cidade, colaborando para o meio ambiente e gerando uma economia sustentável.

De acordo com o Vice-presidente, Filipe Araújo: “A importância da educação ambiental está relacionada com a mudanças de comportamentos, e de acordo com não é apenas a questão do plástico, o plástico é uma questão importante na economia de Portugal e sim educar as pessoas a buscar pela preservação e conservação dos recursos naturais e pela sustentabilidade”.

Trazendo para o contexto de Portugal, atualmente compra petróleo e gás para produção de energia, mas conforme Filipe Araújo: “daqui uns anos e devido a localização estratégica que tem Portugal e para diminuir esse déficit com a compra de petróleo e gás, começaríamos a produzir a energia que é do sol, a energia solar, o que mudaria a forma que vivemos drasticamente e Portugal se tornaria independente na produção de energia, passando a ter painéis nas casas para produzirem essa energia”.

Em relação ao consumo de energia, é preciso ser levado em consideração alguns fatores para reduzir o custo elevado, como por exemplo, para manter as ruas iluminadas é interessante alterar para lâmpadas LED, e de acordo com Filipe Araújo: “a cidade do Porto teria um playback de um pouco mais de 4 anos, uma redução bem significativa do consumo de energia e redução do impacto ambiental”.

Além disso, Filipe Araújo também comenta que uma das medidas efetuadas pela cidade do Porto foi “a alteração de uma grande parte da frota de automóveis, tomada a decisão com base em dados e alterando da frota de automóveis, como por exemplo, da polícia e bombeiros, reduzindo a poluição e os gastos”.

> (...) o setor de transporte consome mais da metade dos combustíveis fosseis e é responsável por cerca de um quarto da emissão de CO2 relacionada com energia, 80% da poluição do ar nos países em desenvolvimento, 1,27 milhão de acidentes fatais por ano e problemas crônicos de congestionamento (Amorim Rego, Nacarate, Perna, Pinhate, 2012 pág. 569.)

Ele ainda complementa que “outra estratégia de mitigação, de facto para redução das emissões de gases poluentes, foi o investimento no transporte público e alteração das linhas metros, reduzindo os valores das passagens e incentivando pessoas até 15 anos a não comprar carro próprio e começar a utilizar transportes públicos ou transportes partilhados contribuindo a diminuição da poluição atmosférica”.

Figura 3 – Transporte Sustentável na Cidade do Porto

Fonte: Google (2020).

Outro fator considerado relevante é a criação de habitações sociais no Porto, pois considerando as informações relatadas por Filipe Araújo: “com o aproveitamento por algumas habitações de painéis para aquecimento de águas sanitárias, além do incentivo para que as pessoas das comunidades energéticas do prédio se organizem e passem utilizar energia que dê para todos”.

Como a cidade do Porto tem um relevo de altos e baixos, o que pode não ser muito agradável para muitas pessoas, é bem favorável para o fornecimento de água até as casas, pois foi utilizado essa gravidade da cidade como uma das formas de economizar energia.

Um dos temas também considerados importantes são as áreas de resíduos urbanos, que de acordo com o Vice-presidente, “foi criada uma empresa especificamente para essa questão, proporcionado um ganho muito bom para o ambiente, saúde e economia, através da reciclagem e tratamento do lixo”.

Figura 4 – Serviço de Gestão de Resíduos Urbanos

Fonte: Porto Ambiente (2020).

A partir dessas ações e projetos que estão sendo realizados na cidade do Porto, é possível perceber o desenvolvimento, e o trabalho para aprimorar o desenvolvimento de um ritmo energético sustentável.

5. Análise dos Resultados

Após a realização do seminário, foi possível refletir sobre alguns pontos e também perceber a importância da sustentabilidade na Cidade do Porto e no resto do mundo, bem como a necessidade de investimentos e projetos em busca de desenvolver e aprimorar a sustentabilidade nas cidades e criar o senso de educação sustentável na vida das pessoas.

Com o seminário nas palavras do Vice-presidente da Câmara Municipal do Porto, Filipe Araújo, podemos ressaltar a importância da preservação e conservação dos riachos, áreas verdes e animais, ou seja, o meio ambiente como um todo.

Além, disso, a importância e a conscientização transmitida pelo o seminário sobre o efeito estufa e os fatores climáticos servem como alerta não somente como preservação do meio ambiente, mas também da população humana.

Devemos levar em consideração que a sustentabilidade funciona como um negócio, que precisa de estratégias a médio e longo prazo, para conseguir pensar muito mais além que fatores ecológicos, para tentar reduzir custos e gerar retorno dos investimentos a longo prazo.

Outro ponto relevante é sobre a energia solar, a qual é considerada um grande fator mundial de energia renovável. como é proveniente da energia solar, é capaz de permitir o armazenamento e a utilização da energia gerada pelo sol, o que implica em algumas vantagens, como por exemplo, a redução dos impactos ambientais e os possíveis déficits, já que desse modo, não seria necessária a compra de petróleo ou gás para gerar energia.

Além disso, é importante ressaltar alguns projetos, entre eles a troca da iluminação da cidade por lâmpadas LED, para gerar mais economia; a substituição da frota municipal por carros e autocarros elétricos/gás natural com o intuito de proporcionar uma redução extremamente significativa nos gastos do governo e uma redução nas questões ambientais.

A cidade do Porto possui muitas inclinações, e as estratégias de aproveitar esse fator e utilizar a gravidade da cidade no fornecimento de água até as casas é muito interessante, pois ela contribui para a redução dos gastos e inclusive para o meio ambiente como um todo. com essa estratégia não é necessária a utilização do consumo de energia, e desse modo, se torna mais um elemento favorável na sustentabilidade.

No que diz respeito às áreas de resíduos urbanos, é extremamente importante valorizar a criação de uma empresa especializada para abranger essa questão, pois essa ação da reciclagem e tratamento do lixo, acaba proporcionando vantagens muito eficientes para o ambiente em si, e também outros fatores como a economia e a saúde.

Em relação a criação de projetos, e especificamente no das flores urbanas nativas na cidade, essa implementação que a cidade do porto está realizando é considerada muito bem significativa, pois ao avaliar se as plantas são adequadas para aquela determinada área, acaba se tornando mais eficiente, tanto para a população, quanto para o meio ambiente.

Outro projeto que tem um grande potencial é o da criação de um parque, que tenha a performance de que quando chover muito, ele se torne um lago de forma proposital, e com isso, supostamente seja capaz de armazenar milhares de litros de água, uma espécie de lago natural, já que em dias chuvosos, não é muito propício para caminhar e andar pelo parque.

O investimento em áreas e ruas arborizadas, é uma estratégia fundamental para conseguir obter uma eficiência energética nas residências, e saber como utilizar de forma favorável, proporciona um ganho muito maior na qualidade de vida das pessoas e na preservação do ambiente.

Considerando o ponto de vista administrativo, também é de extrema importância, pessoas capacitadas para gerir a cidade e os recursos que podem ser implementados e aproveitados. Com o gerenciamento adequado, se torna cada vez mais eficiente identificar e potencializar os recursos e qual a melhor forma de estarem sendo aproveitados.

É importante uma cidade conseguir perceber as necessidades de estruturação, e conseguir fortalecer e consolidar a visão do desenvolvimento sustentável e ambiental das zonas urbanas, e o bem estar social.

Precisamos ter consciência que uma cidade sustentável tem o objetivo de aprimorar uma zona urbana com o objetivo de deixa lá um local mais eficiente para as futuras gerações, levando em consideração a cultura, a economia sustentável e sobretudo a responsabilidade social.

Contudo, existem várias estratégias que podem contribuir para o ritmo energético sustentável nas cidades e na vida das pessoas, sobretudo, nas questões ambientais. Ainda muito precisa ser adaptado, e sobretudo promover o incentivo em levar a informação e conhecimento para a população, para que assim, haja uma conscientização e um alcance maior nas estratégias e ações que envolvam o meio ambiente.

Referências

AWAD, J. C. M. Cidades sustentáveis, cidades inteligentes: desenvolvimento sustentável num planeta urbano. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CARAGLIU, Andrea; BO, Chiara del; NIJKAMP, Peter. Smart Cities in Europe. Journal Of Urban Technology, [s.l.], v. 18, n. 2, p.65-82, abr. 2011. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2011.601117.

GIDDINGS, B.; HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Back to the city: a route to urban sustainability. In: JENKS, M; DEMPSEY, N. Future forms and design for sustainable cities. Amsterdan: Architectural, 2005.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

GLOBESCAN; MRC MCLEAN HAZEL. The megacity challenges: a stakeholder perspective. Munique: Siemens. 2007. Disponível em: http://id.siemens.com/AboutUs/Documents/MegaCity-Report_1439020.pdf. Acesso em: 14 jan 2020.

KEIVANI, R. A review of the main challenges to urban sustainability. International Journal of Urban Sustainable Development, v. 1, n. 1-2, pp. 5-16. 2010.

MCCORMICK, K.; ANDERBERG, S.; COENEN, L.; NEIJ, L. Advancing sustainable urban transformation. Journal of Cleaner Production, v. 50, pp. 1-11, 2013.

OPEN INOVATION SEMINAR. Cidades atrativas, sustentáveis e inteligentes: novos modelos de cooperação para a inovação, 2012. Disponível em: Acesso em 11 nov. 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Curitiba, na Prática. Curitiba: IPPUC, 2002 ROGERS, R.; GUMUCHDJIAN, P. Cidades para um pequeno planeta. 1 ed. 6ª reimpressão. São Paulo: G. Gili, 2013.

REGO Jaqueline Azevedo de Amorim, NACARATE João Paulo Melo, PERNA Luísa Noleto, PINHATE Tarcísio Barbosa. Cidades sustentáveis: Lidando com a urbanização de forma ambiental, social e economicamente sustentável. 2012.

ROSELAND, M. Dimension s of the eco-city, 1997.Disponível em:<http://raliberia.org/ral/Dimensions%20of%20the%20eco-city.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2020.

Sites

BCSD: “Processo de acreditação de entidades para prestação de serviços de Inovação. Projecto simplificado. Vale Comércio”, Portugal 2020. [Internet]. Disponível em:https://cidadessustentaveis.pt/2018/08/13/porto-indicadores-de-desenvolvimento-da-cidade/. Consult. em: 18 de janeiro de 2020.

Cidades Sustentáveis 2020. [Internet]. Disponível em: http://www.dgterritorio.pt/ordenamento_e_cidades/cidades/cidades_sustentaveis_2020/. Consult. em: 16 de janeiro de 2020.

FCSH + Lisboa: Telhados verdes em Lisboa: adivinha o seu potencial?. [Internet]. Disponível em: http://maislisboa.fcsh.unl.pt/telhados-verdes-lisboa-adivinha-potencial/.

Consult. em: 18 de janeiro de 2020.

Fórum das Cidades: Estratégia Cidades Sustentáveis 2020. [Internet]. Disponível em: http://www.forumdascidades.pt/content/estrategia-cidades-sustentaveis-2020. Consult. em: 19 de janeiro de 2020.

Portal de notícias do Porto. [Internet].Disponível em: http://www.porto.pt/noticias/cidade-regressa-em-julho-para-incentivar-praticas-mais-sustentaveis-. Consult. em: 19 de janeiro de 2020.

STCP lança concurso para aquisição de 81 novos autocarros a gás natural:http://www.porto.pt/noticias/stcp-lanca-concurso-para-aquisicao-de-81-novos-autocarros-a-gas-natural.

SmartCities.[Internet]. Disponível em: http://smart-cities.pt/. Consult. em: 16 de janeiro de 2020.

Toda Matéria: Cidade Sustentável. [Internet]. Disponível em: https://www.todamateria.com.br/cidade-sustentavel/. Consult. em: 19 de janeiro de 2020.

ÉTICA PROFESIONAL EN LA FORMACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO INNOVADOR

PROFESSIONAL ETHICS IN THE TRAINING OF THE INNOVATIVE PUBLIC ACCOUNTANT

Dra. Teresita de Jesús Sabido-Domínguez[1]
Universidad Autónoma de Yucatán
tere.sabido@correo.uady.mx

Dr. Valentín Alonso Novelo [2]
Universidad Autónoma de Yucatán
jsalazar@correo.uady.mx

Dr. Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro [3]
Universidad Autónoma de Yucatán
gbarredo@correo.uady.mx

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito estudiar y mostrar la importancia y relevancia que la actuación Ética del Contador Público ha adquirido en el desarrollo de su función, ya que debe responder a las actuales demandas de los diversos integrantes de la sociedad. Se realiza una investigación descriptiva-documental por medio de una revisión de la literatura sobre el Contador Público en la actualidad, la Ética Profesional, sus definiciones, orígenes y su importancia, la Ética Profesional del Contador Público Innovador y la importancia de aplicar la ética en las actividades contables. Se concluye que toda actividad del Contador Público se encuentra enmarcada con un conjunto de códigos de conducta, tiene un papel relevante en la sociedad, ya que confían en la información financiera que emite y sirve para la toma de decisiones de las organizaciones, por lo que es responsable de cumplir con cabalidad de todas las normas de su profesión establecidas para el cumplimiento de todos los aspectos éticos, legales, fiscales y profesionales.

Palabras claves: Ética profesional, Contador Público, Profesión Contable.

[1] Doctor en Administración. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY
[2] Doctor en Administración. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY
[3] Doctor en Administración. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY

Abstract

The purpose of this research work is to study and show the importance and relevance that the Ethical performance of the Public Accountant has acquired in the development of its function, since it must respond to the current demands of the various members of society. A descriptive-documentary research is carried out through a review of the literature on the Public Accountant at present, Professional Ethics, its definitions, origins and its importance, the Professional Ethics of the Innovative Public Accountant and the importance of applying ethics in accounting activities. It is concluded that all activity of the Public Accountant is framed with a set of codes of conduct, has a relevant role in society, since they trust the financial information that it issues and serves for the decision-making of organizations, therefore is responsible for fully complying with all the standards of its profession established for compliance with all ethical, legal, fiscal and professional aspects.

Key words: Professional Ethics, Public Accountant, Accounting Profession

1. Introducción

En la actualidad, la profesión contable se ha reforzado con los principios fundamentales que se establecen en el Código de ética profesional, siendo este tema una fuente de estudio de diversos autores que buscan dar respuesta o explicaciones sobre la falta de aplicación correcta de sus conocimientos técnicos de su profesión, solo basta con recordar los grandes escándalos financieros que se han presentado en las grandes empresas, lo que deja de manifiesto que también se podrían estar presentando en otras empresas independiente de su tamaño y la actividad a la que dediquen.

Con el objetivo de abordar sobre las investigaciones realizadas por diversos autores sobre el tema de ética profesional del contador público, se presenta de interés resumir los puntos de vista y comentarios realizados por los especialistas, que servirán de guía y base para futuras investigaciones.

Orozco, A.D. (2005) realiza un análisis de la responsabilidad social del contador público desde el momento que toma conciencia de como mediante el mal ejercicio de su profesión está afectando los recursos sociales. Asimismo, manifiesta que el contador público posee unas fortalezas que desarrollándolas de manera adecuada permitirán aportar todo su conocimiento y aprendizaje contable y de este modo interrelacionarlo con la parte social.

Tal como lo afirman Gil, G., Mejía, E., Montilla, O. d., & Alberto, C. (2017) “la información confeccionada por el profesional de la contabilidad permite que la sociedad adopte decisiones tendientes a estimular o sancionar a las organizaciones, dependiendo su compromiso con la acumulación, generación, distribución y sostenibilidad integral de la riqueza”.

Esta investigación marca el camino para poder continuar con investigaciones sobre el tema relevante como es la ética profesional en la formación del contador público en la actualidad, que se podría resumir que parte de los valores inculcados desde casa, desde la formación que se tiene en el hogar con la familia, que junto con la universidad y el desarrollo profesional sustentan la actuación del contador público.

2. El Contador Público en la actualidad

En la actualidad, el oficio contable, ha sido utilizado para fines no éticos por algunos individuos, y constituye un aspecto social de estudio sistemático. Ejemplos de estos aspectos son los Grandes escándalos financieros a nivel mundial, que se han presentado en las ultimas décadas, en especial a partir del año 2001 a la fecha, por ejemplo, Enron, Xerox, Parmalat, WorldCom. Hoy en día, existen muchos actos de deshonestidad, que tienen su origen en los valores éticos, uno de ellos es el soborno, por lo que es necesario la ética profesional que regule la actividad en nuestra profesión contable, Lúa, J. (2019).

El profesional contable debe ser ejemplo de responsabilidad, conciencia y valores, difundiendo el respeto a las normas éticas y morales para lograr el bienestar social tan anhelado, combatiendo todo lo que no aporta a las organizaciones como son el fraude, la corrupción y el riesgo al cual están sometidas día a día todas las empresas. Algunas de las acciones que realiza el contador son: realizar acuerdos ilegales con su clientela, agencias públicas u otros organismos para conseguir un trabajo y admitir u otorgar evidentemente comisiones o recompensas ya sea de forma directa e indirecta quebrantando el código de ética. Lúa, J. (2019).

Por otro lado, se ha pensado que el prototipo del Contador Público tradicional era el que solo se limitaba a cuadrar números, memorizar normas de contabilidad, sentado frente a un escritorio con largas jornadas de trabajo, afortunadamente eso ha quedado atrás, convirtiéndose ahora en un verdadero consultor, partícipe activo en las decisiones más importantes que definen el rumbo de las empresas. Universalmente, se conoce como Contador Público, aquel profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización, en el proceso de toma de decisiones. Los constantes cambios que surgen con el paso del tiempo, aunado a la competitividad en el mundo laboral y al dinamismo de la sociedad, han estado transformando el perfil del Contador Público, Vargas, R., Cruz, E., Gatica, L., Garcia, P. (2015).

De modo tal que, como menciona Cevallos, J., 1992, corresponde al “Contador Público y a las empresas prepararse y desarrollarse en los nuevos ambientes cada vez más competitivos, conservando y desarrollando su campo de acción para fortalecer a las entidades en su

administración, finanzas y control de las operaciones, para hacer frente a los nuevos retos que les depara el futuro".

Por lo tanto, hoy cobra especial relevancia, el hecho de que el Contador rija su actuación y decisiones en apego a principios éticos y a una rígida ética profesional.

Vargas et al, 2015, comentan que, para el Contador de hoy, el mundo globalizado en el que se encuentra inmerso le obliga a un constante cambio para ser competitivo. Bajo esta misma idea, el Contador Público se ve en la necesidad imperiosa de reinventarse, y a la vez, seguir siendo una pieza clave en el ámbito de la contabilidad, las finanzas y la administración. El perfil del Contador ha cambiado, estamos en presencia de un profesional que tiene una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales. La nueva imagen del Contador debe ser el de una persona con habilidad profesional, formación integral, capacidad de liderazgo y responsabilidad social. El Contador Público, en el ejercicio de su profesión, no puede mantenerse al margen de los acontecimientos que se le presentan en un entorno en el que él mismo está inmerso, dado que su perfil no solamente debe ser técnico profesional, sino también humano, espiritual y social. Este nuevo perfil redefine a la profesión, haciendo de él un profesionista que colabora de manera activa en cualquier tipo de organización, logrando una sinergia con otros colaboradores.

Los conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos no son suficientes para garantizar la rectitud y honestidad del profesional contable en su vida cotidiana y en su desempeño laboral, acompañado de la excelencia académica debe tener una sólida formación ética, que garantice que cada acto de su vida tenga la tutela de los preceptos morales, principios insoslayables que determinan cada acción del hombre moralmente comprometido. (Correa López, 2017, pág. 5)

El énfasis del Contador Público debe ser en la responsabilidad legal, ética y moral. La responsabilidad legal se impone a través de un sistema jurídico conformado por leyes, reglamentos y códigos de ética, los cuales buscan regir la conducta del Contador Público a lo largo de su vida profesional. En cuanto a la responsabilidad ética y moral, ésta es impuesta tanto por la profesión como por el individuo mismo, a fin de manifestar una conducta intachable. La aceptación y adopción de dichas responsabilidades serán útiles al momento de ingresar al mercado laboral, (Vargas et al, 2015).

El código de ética profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el año 2020 presenta una serie de Principios Fundamentales y reglas que permiten regir la actuación de los Contadores Públicos, con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional, y promueve la confianza en la Información Financiera para la adecuada toma de decisiones en los diferentes sectores en los que se desenvuelven los Contadores.

3. Ética Profesional, definiciones, orígenes y su importancia.

Al tratar de resumir lo que diversos autores han señalado en sus investigaciones, se puede decir que la ética profesional trata sobre las pautas que se deben cumplir durante el ejercicio de una profesión,

Sin embargo, existen diversos significados de importancia de lo que es ética profesional, entre ellos podemos resumir los que se presentan en algunos trabajos investigados:

“La ética profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad”. Pérez, Julián & Gardey, Ana 2009.

“Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Ética profesional, cívica, deportiva”. RAE 2019.

La ética profesional parte entonces también no solo del conocimiento de la norma, sino también de las propias convicciones de cada individuo, quien, en el desarrollo de su ejercicio profesional, decide desviar su comportamiento en la búsqueda de determinado objetivo, que en la mayoría de sus casos se convierte en un lucro personal. Muñoz, D. y Muñoz, V. (2020)

Según Campagne (2014) la Ética Profesional es la rama de la ética aplicada cuyo propósito es establecer los deberes de quienes ejercen una profesión, también afirma que la ética no impone sanciones legales o normativas. Como podemos apreciar se deben establecer normas, principios y reglas con el objetivo de hacer realidad u obligar a que el profesional sea ético.

Por su parte, Fuentes (2006) define la ética profesional como la parte de la ética general, de forma particular, los deberes y los derechos de las profesiones, donde los códigos de ética sirven de guía para la acción moral, incorporándose a los distintos ámbitos de trabajo, con intención de respetar su profesión, de trabajar con lealtad y de cumplir con la sociedad. Por lo tanto, la ética profesional es definida por este autor, como un conjunto de principios, valores y normas que indican cómo debe comportarse un profesional para que su ejercicio sea considerado digno, estableciendo los mejores criterios, conceptos y actitudes para guiar la conducta de él mismo por razón de los más elevados fines que puedan atribuirse a la profesión que ejerce, así como sus relaciones con los clientes, el público y otros contadores públicos, tomando en cuenta la independencia, autodisciplina e integridad moral del profesional.

Hernández, J. (2010), comenta que es por esto que la ética profesional se considera una fuerza moral en la que se apoya la profesión que un individuo ejerce, es decir, el fundamento ético del

quehacer públicamente declarado y reconocido, ya que no depende sólo de ciertas normas o códigos de conductas de gremios profesionales relacionados con reglas morales; por lo que en esencia, al igual que el comportamiento moral, es libre, consciente y responsable de las consecuencias de los actos realizados, sino también de las decisiones que el individuo toma, ya que tiene relación íntima y directa con la calidad moral del trabajo realizado.

En un sentido profesional, señala Hernandez, J. (2010), la ética implica un modo de realizar el quehacer con vocación, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica, que se denota en el compromiso moral con el trabajo profesional de cada ser humano, donde el saber no influye, sino hacer bien o mal ese trabajo, es decir, es un compromiso ineludible con el propio ser, un principio inviolable que no puede ser abandonado ni defraudado, puesto que no puede hacerse mal lo que se hace.

En su investigación Correa L., 2017, pág. 18, hace referencia a la forma en la que el individuo desarrolla y manifiesta el carácter con el que direcciona su forma de afrontar las diversas situaciones que vive a diario tanto en lo personal como en lo colectivo, y define sus reacciones ante las mismas, buscando con ello actuar acorde con lo que es considerado correcto.

La ética profesional entonces, sin duda alguna, a pesar de que, en la familia, la universidad, y diversas instituciones se trate de instruir a cada persona, sobre lo que es bueno o malo en el desarrollo profesional, va muy arraigada a las creencias y convicciones de la propia persona, la integridad que cada persona tiene, su concepto de lo que es justo y lo que no, y en muchos casos va estrechamente relacionado con la ambición, el cual puede resultar un enemigo fatal para todo profesional. Muñoz, D. y Muñoz, V. (2020)

Berumen (2005) manifiesta que toda persona al ejercer su profesión, además de contar con los conocimientos necesarios de su campo, debe contar con valores morales que tienen como finalidad fundamental buscar y tratar de garantizar el bien común. Para ello, se debe poner en juego, no sólo la inteligencia, sino su voluntad; debe comprender que su responsabilidad en la consecución del bien común es mucho mayor que la del ciudadano común y corriente; cuenta con el conocimiento que ha recibido a través de su formación, comprometiéndose con la confianza de la sociedad, puesto que se espera del profesional, no sólo los servicios para los cuales se formó, sino que se convierta en la vanguardia de la cultura, se espera de él un compromiso de carácter moral.

Al considerar la importancia de la ética profesional, se puede manifestar que la responsabilidad ética la impone la profesión sobre sus miembros debido a que las responsabilidades legales, por sí solas, no son suficientes, por lo tanto, una profesión debe voluntariamente asumir responsabilidades por el interés del público. A lo largo de su carrera, se espera que el profesional busque el desarrollo de

estas virtudes que le van a conferir su realización como persona, Hernandez, J. (2010),

4. La Ética Profesional del Contador Público Innovador

“En los últimos años, la imagen del Contador Público se ha visto afectada por diversos factores de externos a la profesión: por una parte, escándalos financieros particulares se han vinculado directamente con el desempeño de la profesión, mermando su credibilidad, Cevallos, J, (1992).

Como han mencionado Muñoz, D. y Muñoz, V. (2020), han sido muchos los autores que han hablado y profundizado a cerca de la problemática que se presenta en la profesión contable; podemos realizar un bosquejo de una serie de conceptos los cuales van ligados unos con otros, en torno a un tema en específico como la ética profesional. Para dar una orientación más precisa a la investigación, se tomaron como referencia algunos autores que han escrito y de algún modo han dado su opinión sobre la problemática que se está presentando. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

Hernandez, J., (2010), ha manifestado que los contadores públicos deben establecen conductas éticas inviolables, en cuanto a su actuación profesional, es deber obligatorio para el contador evitar incurrir en faltas tales como: el encubrimiento de hechos que lleven a conclusiones equivocas ante cualquier caso o circunstancia; negligencia al emitir un juicio sin respaldo profesional o auditoria de parámetros de aceptación general; o inducir y aconsejar el falseamiento de estados financieros a sus clientes. Igualmente, debe guardar discreción para demostrar que es profesionalmente confiable y responsable de todos los casos que estén bajo su tutela, así como de cualquier información que maneje, adquiriendo un compromiso serio y leal con sus clientes de acuerdo con lo previsto en la ley del ejercicio de la profesión. Al pasar de los años lo que ha mencionado el autor hace una década, se equipara a que el Contador debe estar innovando en el día a día de su actuación profesional.

Gilda Ramona Roa Colman, Celia María Martínez y Jessica Acosta (2017) hacen una reflexión acerca de la ética profesional en la profesión contable. Asimismo, exponen que el contador público deberá fundar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, observando en sus actos las reglas de éticas más elevadas.

Hernandez, J., (2010) comenta que la profesión de la Contaduría Pública ha sido y es una profesión que se autorregula, emite y aprueba Normas de Información Financiera de Aceptación General que reglamentan todo el proceso de cuantificación, registro, resumen en estados financieros y revelación de la información financiera. Adicionalmente, emite y aprueba Normas Internacionales de Auditoria que rigen todo el proceso de auditoría hasta la emisión del dictamen.

Tanto la corrupción como el fraude siempre han representado grandes desafíos a los auditores independientes de una organización, motivo por el cual han desarrollado técnicas y prácticas que han evolucionado hacia la garantía de: la credibilidad de la información financiera, la eficiencia, economía y efectividad de las operaciones; resaltando las responsabilidades que recaen sobre una auditoría independiente de estados financieros para identificar, investigar e informar sobre fraudes o errores encontrados dentro de la estructura contable de una empresa. Es por esto por lo que el incumplimiento de las responsabilidades ha ido tomando mayor importancia en los últimos años, ya que el fraude constituye un flagelo que está adquiriendo fuerza día a día, ayudado, en gran parte, por una mayor complejidad en los negocios, la creciente globalización de los movimientos de fondos, las dificultades implícitas en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de tecnologías. Todo ello ha llevado a una sensación de mayor riesgo entre los empresarios de los más diversos sectores y países, como resultado de errores y fraudes encontrados en las contabilidades de prestigiosas organizaciones, Hernandez, J., (2010).

La IFAC (International Federation of Accountants) (2009) Federación Internacional de Contadores, fue la encargada de realizar el código de ética para los contadores públicos; en este código se establecen los requerimientos necesarios de ética para que dichos profesionales asuman la responsabilidad de actuar en interés público. Además, señala los 9 principios que el profesional contable debe desarrolla para ejercer de manera asertiva la profesión.

Gustavo Gil, Eutimio Mejía, Omar de Jesús Montilla y Carlos Alberto (2017), mencionan que los profesionales contables aparte de conocimientos científicos y técnicos deben tener una formación ética sólida para así garantizar la rectitud y honestidad en su vida cotidiana y en su desempeño laboral.

La ética profesional en la profesión contable es un tema muy tratado por diversos autores los cuales han querido experimentar y dar respuestas o posibles explicaciones sobre la falta de esta en la comunidad contable, sin embargo, se hace necesario detenerse a pensar, qué le depara a la Profesión en la actualidad y en un futuro cercano, mientras tanto solo queda que día a día se mantengan los conocimientos actualizados y las mejores técnicas innovadoras en la realización de todas las actividades para el desarrollo del análisis de las información financiera confiable para la toma de decesiones.

5. Importancia de aplicar la ética en las actividades contables

Aunque los contadores públicos cuentan con un amplio desarrollo de actividades no puede dejar a un lado su responsabilidad social, el cual es desarrollado por medio de su ética. Si se trabaja con

buenos principios morales se pueden llegar muy lejos, aparte de tener una conciencia tranquila, se van a evitar problemas legales, y se va a tener un reconocimiento positivo ante la sociedad, al verse como una persona confiable. Lo cual, es algo muy importante en la profesión como Contadores Públicos, cuando se realicen los actos y los registros contables, Sunder, S. (2003).

Hernández, J. (2010), después de realizar diversos estudios ha comentado que la contaduría pública es una profesión que tiene como con uno de sus principales objetivos la articulación entre las empresas y el estado, por medio de la administración de la empresa se aumente las utilidades para impactar a nivel social, empresarial y financiero, el estado es el generador de los impuestos e impone esto por medio de normas tributarias y los contadores públicos están en la obligación de hacer cumplir esta norma. Por ello se hace necesario que los contadores sean realmente independientes y, en particular, deben eliminar la posibilidad de un conflicto entre aumentar sus propias remuneraciones a cuenta de la protección del público inversionista, ya que su fidelidad a la causa de información clara, completa y entendible debe ser inclaudicable.

Considerando los puntos anteriores, todos estos elementos constituyen la conducta ética que debe formar parte de la actuación de todo profesional de la contaduría pública, establecidos en códigos de ética que sirven de guía moral y conceptual para dichos profesionales. Por si sola la contaduría pública constituye una profesión que posee un rico acervo de conocimientos al mismo tiempo que logra un reconocimiento general dado a su responsabilidad de servir y contar con la confianza del público guiada por diversas normas de admisión, por lo tanto, si existe una falta de ética por parte de un contador puede originar una aptitud negativa del público hacia estos profesionales de la información financiera.

En consecuencia, se han diseñado códigos de ética que contengan las directrices prácticas que permitan a sus integrantes mantener una actitud profesional, además de garantizar a los clientes y el público en general que se mantendrán y cumplirán normas rigurosas. En siguientes investigaciones abordaremos sobre la estructura y las actualizaciones del Código de Ética Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

6. Conclusión

Con el objetivo principal de esta investigación, se pudo abordar los trabajos realizados por diversos autores sobre la ética profesional del contador público. Está puede ser tratada desde varios puntos de vista, el contador publico tiene una gran responsabilidad en la empresa y en la sociedad, ya que la información financiera que presenta para que las empresas tomen decisiones acertadas, debe estar enmarcada con principios fundamentales de códigos de ética profesional.

El resumen de las investigaciones presentadas en este trabajo, lleva a considerar un importante punto de vista, el compromiso del Contador Público de actuar con ética en todos sus trabajos, no solo se adquiere en las aulas, sí se refuerzan ahí y se pueden conocer parámetros que llevan los procedimientos en los diversos trabajos y actuaciones que se realizan todos los días, pero no hay que olvidar que los valores emanados de la familia son el aspecto principal en la actuación de un profesional.

Por lo tanto, a partir de estos estudios, se pretende continuar con las investigaciones, realizando estudios de casos aplicadas en diversas regiones, para poder sustentar lo que se ha mencionado en esta revisión teórica.

Bibliografía

Berumen, Gomar, Gómez. (2005) Ética del ejercicio profesional. México: CECSA.

Campagne., D. M. (23 de julio de 2014). Wikipedia. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Deontolog%C3%ADa_(profesional)

Cevallos, J. (1992). El Contador Público en México, sus principales actividades competitivas y el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. Editorial Pac. S.A. de C.V. México, D.F.

Correa, L. M. (2017). Ética en el ejercicio de la profesión contable: desafío en la formación ética del contador público en Colombia. Tesis para Optar al Título de Contador Público. Universidad Militar Nueva Granada. Barranquilla (Atlántico). Encontrado en: https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16792

Fuentes Mora, Sara (2006) La ética profesional frente a la ética general. Ética actual y Profesional. Lecturas para la convivencia global en el Siglo XXI. México. Thomson.

Gil, G., Mejía, E., Montilla, O. d., & Alberto, C. (2017). Ética del profesional contable: Unas reflexiones desde la teoría tridimensional de la contabilidad (Vol. 2). ECOE Ediciones.

Hernández, J. (2010). La ética profesional, ¿un problema ético del contador público? Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 7 (1), pp. 74-89. Disponible en https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706244

IFAC, F. I. (2009). Código de Ética para los profesionales de la contabilidad. New York.

Lúa, J. (2019). Ética profesional en la formación educativa contable, talleres educativos. Trabajo de investigación. Universidad de Guayaquil.

Muñoz, D y Muñoz, V. (2020). "La falta ética profesional del contador público, principal causante del desprestigio de la profesión". Tecnológico de Antioquia. Trabajo de grado.

Orozco, A. D. (2005). Contabilidad Social y Estratégica. Lumina, 1(1), 45 - 52.

Roa, G. R., Martínez, C. M., & Acosta, J. (2017). La ética profesional. Revista Científica.

Sunder, S. (2003) “La estructura de la contabilidad y la auditoría: un replanteamiento Innovar”, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 22, pp. 56-89.

Vargas, R., Cruz, E., Gatica, L., Garcia, P. (2015). El contador público como líder del cambio social en el nuevo escenario educativo mexicano. Revista Iberoamericana de Ciencias. 7(1).

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

María Victoria Díaz Pacheco

Universidad Católica De San Antonio. Murcia (España)

Responsable de Transferencia de Tecnología. Departamento de Innovación Empresarial.

Instituto de Fomento de la Región de Murcia

vdiazpacheco@gmail.com

Resumen

En la actualidad las empresas tienen que abrirse paso en un mundo globalizado, un mundo que cambia a gran velocidad motivado en gran parte por las tecnologías de información y la comunicación. Para que las empresas puedan mantenerse en el mercado y no quedarse atrás, deben ser cada vez más competitivas, deben de disponer de recursos financieros, de capital humano y, sobre todo, deben ser productivas, es decir, capaces de generar más valor utilizando las mismas o menores cantidades de factores de producción. Las empresas deben ser capaces de gestionar correctamente esta innovación, de implantar procesos y de sistematizarlos. En este artículo, se va a plantear cómo pueden las empresas incorporar procesos para poder gestionar adecuadamente la innovación, creando empresas con cultura innovadora, así como la importancia de que las instituciones públicas fomenten, conciencien, apoyen y acompañen a las empresas en esta difícil tarea. El objetivo es crear un programa dirigido a las empresas que les ayude a desarrollar las capacidades internas y procesos para construir una cultura innovadora, un programa que acelere el cambio. Gestionar correctamente la innovación, sus procesos, sus recursos, sistematizarlos, ordenar los procesos, conseguir involucrar a toda la organización, conseguir que la innovación sea un virus que se propague por toda la empresa, que vaya más allá del departamento de innovación. Esta metodología de se desarrollará utilizando técnicas de Desing Thinking, Lean Starup o Metodologías Agile, cuya principal característica es que se involucra al cliente desde el minuto cero en el proyecto de innovación.

Palabras clave: Nº de clasificación JEL: O31, O32, O33, O38, M1

https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digos_de_clasificaci%C3%B3n_JEL#O_Desarrollo_econ%C3%B3mico,_cambio_tecnol%C3%B3gico_y_crecimiento

Innovación, Estrategia de la Innovación, Cultura Innovadora, Innovación Abierta, Gestión de la Innovación.

Abstract

Today, companies have to make their way into a globalized world, a world that is changing at great speed, motivated in large part by information and communication technologies. For companies to be able to stay in the market and not be left behind, they must be increasingly competitive, they must have financial resources, human capital and, above all, they must be productive, that is, capable of generating more value using the same or smaller amounts of factors of production. Companies must be able to correctly manage this innovation, to implement processes and to systematize them. In this article, we will consider how companies can incorporate processes to be able to adequately manage innovation, creating companies with an innovative culture, as well as the importance of public institutions promoting, raising awareness, supporting and accompanying companies in this difficult task . The objective is to create a program aimed at companies that helps them develop internal capacities and processes to build an innovative culture, a program that accelerates change. Correctly manage innovation, its processes, its resources, systematize them, order the processes, get the entire organization involved, make innovation a virus that spreads throughout the company, which goes beyond the innovation department. This methodology will be developed using techniques of Desing Thinking, Lean Starup or Agile Methodologies, whose main characteristic is that the client is involved from minute zero in the innovation project.

Keywords: JEL rating number: O31, O32, O33, O38, M1

https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digos_de_clasificaci%C3%B3n_JEL#O_Desarrollo_econ%C3%B3mico,_cambio_tecnol%C3%B3gico_y_crecimiento

Innovation, Innovation Strategy, Innovative Culture, Open Innovation, Innovation Management.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal es desarrollar una metodología de trabajo desde el ámbito de la Administración Pública, que vaya dirigida a la empresa y que se centre en acelerar la innovación en las empresas para alcanzar un objetivo superior y más ambicioso. Ser una empresa con cultura innovadora, con una innovación consciente.

Los modelos tradicionales de innovación no son suficientes para los cambios radicales del entorno, hay que hacer las cosas de forma diferente, por este motivo se pretende acelerar la innovación con un nuevo camino, se pretende gestionar la innovación de manera distinta.

Elaborar una metodología de trabajo para que las empresas puedan gestionar la innovación de una forma constante, ordenada, ágil y sostenible en el tiempo; facilitándoles mecanismos y herramientas que les permitan superar los problemas del día a día y acelerar los resultados, usando sistemas disruptivos para cambiar el enfoque de la empresa.

2. METODOLOGÍA

Tradicionalmente la forma que han tenido las empresas de innovar ha sido cerrada al exterior, manteniendo el secreto de principio a fin del desarrollo, esto hace que el riesgo implícito en la innovación crezca exponencialmente, ya que no se va a conocer hasta el final si el producto o servicio que se está desarrollando va a ser o no satisfactorio para el cliente; pero el cliente hoy en día es más activo, está más informado, conectado y exigente, esto obliga a las empresas a crear mayor valor, y este valor se consigue ofreciéndoles una parte activa en sus procesos de innovación.

La co-creación, es una tendencia que se está instalando entre las empresas, consiste en que las empresas permiten a sus clientes participar de forma activa en la realización de sus proyectos de innovación (de sus productos o servicios) desde el minuto cero de su desarrollo, de esta forma la empresa se asegura que su innovación se va a ajustar a las necesidades de su cliente, minimizando el riesgo.

La consultora de gestión YoungMarketing define la co-creación como "*el ejercicio colaborativo a través del cual las marcas trabajan de la mano de sus usuarios con diferentes propósitos: desde estrategias de comunicación y mercadeo, hasta llevar a cabo proyectos de impacto social, diseñar nuevos productos o crear nuevas experiencias de marca".*

La co-creación va a ser parte del método de trabajo para el desarrollo de la metodología, es decir, la Administración Pública va a diseñar el programa de forma conjunta con la empresa (su cliente), utilizando técnicas y herramientas de Desing Thinking entre otras, con el reto real de elaborar una Aceleradora de la Innovación que genere un gran impacto en las empresas. La creación de un Policy Lab en la Administración Pública se puede considerar una iniciativa pionera en España.

La Administración Pública debe ser garantista, y esto conlleva una burocracia que asegure una correcta fiscalización, pero hay un margen para innovar y conseguir mayor agilidad y adaptarse a los cambios. Alba, A. (2019), define un Policy Lab como *"Un laboratorio de servicios públicos enfocado a explorar, co-diseñar, testar y experimentar de forma rápida soluciones*", es decir, un laboratorio donde las administraciones públicas interrelacionan con los stakeholders, utilizando herramientas de diseño.

El impacto y la calidad de este tipo de innovaciones, generadas desde la co-creación, es mucho más alta, puesto que se generan con una mayor empatía hacía los beneficiarios, que al final son los que van a juzgar el valor público, ya que están siendo escuchados e involucrados en los equipos en el trabajo del proyecto, en este caso para crear y mejorar un servicio público.

El proceso consiste en: estudiar la necesidad del cliente con técnicas de Desing Thinking, generar una hipótesis con un modelo de negocio utilizando Lean Startup y finalmente crear un prototipo con técnicas de metodologías Agile, que planteará una forma de acelerar la innovación y que deberá ser validada por el cliente de este servicio, es decir las empresas, futuros beneficiarios de este servicio.

Hasta hace poco la forma que tenían la mayoría de las empresas de innovar era la técnica de la Cascada (Waterfall), más idónea cuando hay un problema conocido, un cliente conocido y se desarrolla un producto, pero cuando no se conoce al cliente, ni sus problemas, ni sus necesidades ya no sería válido este proceso de cascada más lineal, donde se puede segmentar el proceso, se necesitaría un proceso más iterativo.

Algunas de las metodologías con las que se va a trabajar para el desarrollado de la metodología de trabajo para la gestión de la innovación son: Lean Startup, Blue Ocean Strategy, Open Innovation, Canvas Business Model, Desing Thinking, Agile, etc. Tres de ellas están consideradas como fundamentales, Desing Thinking, Lean Start-up y Agile.

Estas 3 metodologías se complementan, y pueden ser utilizadas en función al momento del ciclo de la innovación en el que se encuentre la empresa:

- Desing Thinking, es más idónea para crear nuevos conceptos, ideal cuando se va a producir el nacimiento de la idea, cuando se parte de cero, es más adecuada para la etapa más caótica, es decir la fase de Ideación.
- Lean Start-up, en este caso lo que se pretende es validar con el usuario, cuando la parte más caótica del proceso se va definiendo, se entra en la fase de validación.
- Agile, persigue desarrollar la idea de una forma rápida y eficiente, hay que implementar la idea, hay que construir, sería idónea para ser utilizada en la fase de desarrollo.

Para todo esto se acudirá a fuentes oficiales en un principio para unificar conceptos básicos de innovación, de gestión, de sistematización de la gestión de la innovación, pero también se acudirá a foros de expertos y se contará con el apoyo de consultores especializados en la materia. Se vigilará y analizará la información que se va generando en los principales eventos de este campo de actuación, que permitirá ir guiando y confirmando que el proceso o metodología que se va a ir desarrollando van por el camino adecuado, y las tendencias que desde los foros de expertos se van marcando.

3. INNOVACIÓN: HISTORIA, DEFINICIÓN Y TIPOS

3.1 Historia de la Innovación

El fenómeno de la innovación se ha expandido con fuerza en los últimos años, surge con un enfoque estrictamente tecnológico para ir avanzando y convirtiéndose en un fenómeno más completo y complejo, un fenómeno cultural.

Desde el origen de la revolución industrial hasta la guerra fría, la innovación era eminentemente tecnológica, donde se inventaba y se vendía la invención. La innovación se veía empujada por la tecnología, y además era propiedad de los departamentos de I+D.

Más tarde en los años 80, el mercado empieza a cambiar, se abre, se internacionaliza, se fragmenta y empieza a saturarse, debe ser abarcado con un enfoque diferente, ya no manda solo la tecnología, sino los clientes, hay que saber qué quieren, qué necesitan, conocer cuál es la demanda del mercado, en estos momentos irrumpe con fuerza el marketing empresarial que convive con el empuje tecnológico.

La innovación, no se para, sigue avanzando y ya no es solo una cuestión de los departamentos de I+D y marketing, sino que afecta a la totalidad de la empresa, se convierte en una cultura que debe ser

extendida y asumida por la toda la organización, se convierte en un sistema innovador, ya no se habla de innovación tecnológica, sino también de innovación no tecnológica.

Pero esto no es suficiente, no sobra con armonizar todos los departamentos de la empresa, los cambios sociales, la rapidez con que surgen nuevas tecnologías, la necesidad por llegar el primero, hace que la innovación abarque toda la cadena de valor, para ello hay que ser flexible, rodearse de los mejores, marcar estrategias, en definitiva, la cadena de valor se depura, se refuerza y se convierte en el auténtico sistema innovador.

En 2003, un profesor de Berkeley, lanza un nuevo concepto que iba a revolucionar de nuevo el enfoque de la innovación: Chesbrough H. (2003), padre del concepto de Innovación Abierta, asegura que “no existe innovación significativa sin riesgo significativo”. Según Chesbrough, H. (2011), la innovación abierta es “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación”.

Con este nuevo enfoque, el valor ya no se encuentra en la cadena de valor de la empresa, sino que se pueden encontrar nuevas oportunidades en otras cadenas de valor, en otros sectores, en otras empresas, la innovación se expande hacia una economía internacional.

Una vez más, la innovación avanza en su concepto, en su planteamiento, yendo más allá de lo visto hasta el momento, es decir, del departamento de I+D o del de marketing, de la sincronización de todos los departamentos, de la cadena de valor de la empresa o del resto del entorno. La innovación se convierte en un fenómeno cultural, grabado en el ADN de las personas, Christensen C.M. (2011), en su libro de El ADN del Innovador dice que “Las empresas innovadoras están formadas por personas con el ADN innovador y cuentan con procesos que favorecen la aplicación de esos comportamientos”. Christensen identificó las 5 habilidades de descubrimiento que aplican habitualmente a las personas innovadoras, 4 de ellas se pueden aprender con entrenamiento y práctica (cuestionamiento, observación, capacidad para crear redes y experimentar) y una, la capacidad para asociar entre conceptos, es innata en la persona, con lo cual se puede aprender a ser una persona innovadora.

Estas personas con ADN innovador necesitan entornos concretos para poder desarrollarlo, como es el ejemplo de Silicon Valley o Massachussets.

3.2 Definición y Tipos de Innovación

Son muchas las definiciones que hay de Innovación, pero es muy importante que haya una armonía mundial, en los conceptos y definiciones, para que puedan ser aceptados y actualizados periódicamente, entendiendo todo el mundo lo mismo, con dos finalidades principales, su medición, es decir la toma de datos, para que se puedan realizar comparativas con terceros y para la toma de decisiones.

Por esta razón se va a tomar como referencia la definición de innovación recogida en la cuarta Edición del Manual de Oslo (2018) (p. 20), publicado de forma conjunta por la OCED y Eurostat, que la define como*: "Una innovación es, un producto o proceso, o combinación de ambos, nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que se hace disponible a potenciales usuarios o ha sido puesto en uso por la unidad".* Entendiendo por unidad *"el actor responsable de la Innovación, cualquier unidad institucional en cualquier sector, incluyendo los hogares y sus miembros individuales",* pero son muchos los autores y organismos que definen qué es la Innovación y cuyas definiciones han sido de gran influencia en la redacción recogida en el Manual de Oslo.

Por mencionar algunas de las definiciones más destacadas, Schumpeter, J.A. (1934) en su libro The Theory of Economic Development, plantea una de las definiciones de innovación más *aceptadas "un proceso de destrucción creativa – a través del cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas-, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad".*

La OCDE (1981), define la innovación como *"todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos".*

Michael Porter (1990), *"las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas"* (The Competitive Advantage of Nations).

López Mielgo et al. (2007), comenta que "*Para sobrevivir, las empresas tienen que ser flexibles, tienen que adaptarse a los cambios del mercado y tienen que evolucionar constantemente, mejorando su competencia esencial o núcleo competitivo. Esta evolución no es otra cosa que la innovación*".

El DTI, Department of Trade and Industry (2004), del Reino Unido, ofrece una definición más moderna, clara y consisa: *"Innovación es explotar con éxito nuevas ideas".*

En definitiva, todos hacen referencia a conceptos tales como novedad, ideas, éxito, procesos, tecnologías, mejoras, productos, explotación, etc. que en cierta forma confluyen en la definición realizada por el Manual de Oslo.

Generalmente suelen ser definiciones muy economicistas, pero innovar también conlleva asumir riesgos, enfrentarse a muchas incertidumbres y por supuesto requiere de liderazgo. Hay una dimensión psicológica, cultural y emocional en la innovación.

Existen diferentes tipos de innovación, el Manual de Oslo distingue 4 tipos de innovación diferentes clasificadas en dos categorías:

1.Innovaciones Tecnológicas:

1.1. Innovación de producto: Es la introducción de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado, respecto a sus características técnicas o a sus usos, que tienen que ser diferentes a los ya existentes en la empresa e introducidos en mercado.

1.2. Innovación de Proceso: Cuando se implementa un método de producción o de comercialización nuevo o significativamente mejorado.

2. Innovaciones No Tecnológicas:

2.1. Innovación organizativa: Se produce al implantar un nuevo método de organización de la empresa o del entorno laboral.

2.2. Innovación de marketing: Nuevo método de comercialización, que puede consistir en cambios significativos en el diseño, envasado, posicionamiento, en la promoción y fijación del precio, que sea completamente diferente a lo realizado hasta la fecha.

Otra posible clasificación es la que hace Christensen, C. (1977), en su libro "El dilema de los innovadores", donde diferencia dos tipos de innovaciones:

1. Innovación incremental: es aquella que se basa en la mejora continua de productos, procesos o servicios, es decir, mejorar lo que ya se hace. Según Christensen, con esta

innovación las empresas obtienen un cambio progresivo con el que aumentar su competitividad, es lo que las hace avanzar.

2. Innovación disruptiva: definida en su libro como *"aquella innovación que transforma un producto o servicio que sólo era accesible para muy pocas personas con muchos recursos, y la hace accesible a una población mucho mayor que dispone de menos recursos"*, son innovaciones con más riesgo, a más largo plazo y que no suelen dejar un beneficio inmediato, por estas razones hay muchas empresas que erróneamente no optan por este tipo de innovación, corriendo el riesgo de quedarse atrás en el mercado.

4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Pero no solo hay que innovar, hay que hacer una correcta gestión de la innovación; Se debe gestionar todo el proceso desde su fase de ideación hasta la puesta en mercado con éxito. Es decir, conlleva el proceso de organizar y dirigir los recursos de la empresa (personales, materiales y económicos) con el fin de conseguir nuevos conocimientos que puedan dar lugar a nuevos productos, procesos o servicios o, mejorar los ya existentes.

Según OVTT (2019), el Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología, de la Universidad de Alicante (España), la prioridad en una empresa para la gestión de la innovación es concretar el modelo de gestión estratégica de la empresa, detallando tanto el proceso de innovación como su gestión, es decir, qué actividades se van a realizar, los recursos que se van a necesitar para llevarlas a cabo, fijar los objetivos a los que se debe llegar, qué estructura tendrá la organización y un plan de acción que deberá cumplirse, con una serie de indicadores que medirán la evolución y el grado de cumplimiento del mismo.

Según Hall, G. (2019) CEO de Gartner Inc, una prestigiosa consultora de investigación de las tecnologías de la información, multinacional estadounidense con sede central en Stamford, afirma que "*la innovación impulsa el desarrollo del negocio y ayuda a las empresas a establecerse por delante de su competencia. Mientras que la gestión de la innovación promueve la generación de nuevos modelos de negocio, ayuda a crear nuevos productos, servicios y tecnologías que se vayan ajustando a las exigencias de un mercado en continuo cambio, y por supuesto, con una correcta gestión se va a intensificar la satisfacción del cliente"*.

La innovación es sobre todo una cuestión de saber cómo gestionarla, es decir, integrar los procesos necesarios con el liderazgo oportuno para que esto se produzca.

El primer paso en la gestión del ciclo de innovación es la generación de ideas, en esta fase cuanto mayor sea el número de ideas mejor, posteriormente hay que identificar aquellas que sean más valiosas y factibles, en esta fase se valora la calidad más que la cantidad, una vez realizada esta selección se desarrolla el proyecto, haciendo un prototipo para su posterior testeo y evaluación, que posiblemente lleve a una iteración antes de la implementación completa, es necesario definir bien los procesos.

Dávila, T. (2015), en su libro "La Paradoja de la Innovación" habla de los pilares para crear una empresa con una buena capacidad de innovación, distinguiendo entre dos tipos de pilares:

1.Pilares Sólidos, estos pilares están constituidos por: la estrategia, los incentivos, para motivar al personal y los sistemas de gestión ya que la innovación es un proceso y todos los procesos deben de ser gestionados.

2.Pilares Intangibles, que son el liderazgo y la cultura.

Gartner, plantea la gestión de la innovación como una disciplina de negocio, cuyo propósito final es conseguir que la empresa a través del control de sus procesos llegue a lograr tener una cultura de la innovación, es decir, lograr que la innovación en la empresa vaya más allá del propio departamento y que implique a todo el personal de la empresa.

Según Walker, M. (2018), director Global de Red Hat Open Innovation Labs, consultora americana especializada en la gestión de la innovación, en el informe de la Encuesta Pulse de Hardvar Business Review, define la cultura como "*la forma de transmitir el conocimiento, los procesos y las costumbres de unas personas a otras. Y fuera de la evolución darwiniana, la cultura es el otro medio importante que permite evolucionar a los seres humanos*". La cultura innovadora es un elemento fundamental en el éxito de una empresa.

Los modelos de gestión de la innovación, consisten en una serie de procesos, de herramientas y de personas que la empresa necesita para la innovación.

Es necesario tener un modelo de gestión de la innovación, y en España especialmente ya que el mayor problema que tienen las empresas españolas en general no reside en la fase de creatividad, sino la ejecución, transformar las ideas en resultados concretos. Son cuatro modelos de gestión los más

utilizados en el ámbito nacional, tres de ellos son de ámbito nacional (COTEC, CIDEM y UNE 166002) y uno IMPROVE de ámbito internacional.

5. SISTEMATIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Además, esta gestión debe tener un enfoque cíclico y disciplinario, debe de sistematizarse, es decir, se deben de implantar en la empresa una serie de rutinas y protocolos de forma continua, fluida y permanente.

Según Del Rey A. *"el secreto está en crear una estructura, que respete un orden, y que acabe asumiéndose como una costumbre, como una cultura",* hay que sistematizar la gestión de la innovación, de lo contrario, se convierte en innovaciones aisladas efectuadas habitualmente de manera reactiva, por causas más externas a la empresa que estratégicas para ella, como puede ser la financiación de un organismo público, un problema expuesto por un cliente, etc.

Del Rey, A. (2017), menciona siete aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de convertir la innovación en un hábito:

1.La empresa debe tener una estrategia debidamente documentada y comunicada a todo el personal de la organización, en esta estrategia se definirán las prioridades de la empresa.

2.Recursos Humanos. Las empresas deben de ser capaces de identificar a las personas con talento innovador, no necesariamente ubicadas en el departamento de innovación.

3.Competencias, las personas que van a innovar deben recibir una formación continua.

4.Los protocolos, hay que incorporar procedimientos ágiles para gestionar los procesos de gestión, hay que gestionar el "Funnel de la Innovación", es decir, el ciclo de la gestión de ideas.

5.Herramientas, que faciliten todo lo mencionado anteriormente.

6.Evaluación, se debe hacer un seguimiento, definir indicadores que permitan medir el avance, asegurarse que se va por buen camino y rectificar si fuera necesario.

7.El liderazgo, la dirección de la empresa debe tener un compromiso formal y serio.

Según Dávila, T. (2015) un buen liderazgo debe reunir tres características fundamentales: el deseo por descubrir, la valentía a la hora de tomar riesgos y la confianza tanto en uno mismo como en su equipo de trabajo.

6. CONCLUSIONES

Hoy en día podemos decir que la Innovación no es una opción es una obligación, y además se ha visto, que es muy importante que todos entendamos lo mismo por innovación, tras ver varias definiciones la más aceptada es la que marca el Manual de Oslo, además hay que ser capaces de poder sistematizar la gestión de esta innovación, es más, hay que conseguir llegar a ser “una empresa innovadora” con una “cultura innovadora” y para llegar hasta este punto, hay que recorrer un largo camino que va a implicar que estos procesos de la innovación no se queden solo en el departamento oportuno sino que, se extienda a toda la organización, es decir, que todo el personal de la empresa sienta que la innovación forma parte de su día a día. Y esto se puede gestionar teniendo en cuenta varias dimensiones, como son: la estrategia, los RRHH, las competencias de este personal, los procedimientos que deben de ser ágiles y sencillos, las herramientas, la evaluación y el liderazgo necesario. Hay que sistematizar este proceso fijando un conjunto de rutinas, pautas y protocolos que se incorporen de forma continua, fluida y sobre todo permanente en la empresa, para que se conviertan en prácticas habituales aceptadas, siguiendo un enfoque disciplinado y cíclico.

Dávila, T. nos deja la reflexión de que a veces parece que la idea nos caiga del cielo, pero esto no es así; ya decía Thomas Alva Edison que “la innovación es un 10% inspiración y un 90% transpiración”, y otro gran personaje dijo que “es mejor que la inspiración te encuentre trabajando” (Pablo Picasso).

Además, es un esfuerzo que no deben de hacer solas las empresas sino, que el resto de actores en este juego, deben de hacer una reflexión y poner los medios para que este camino sea lo más fácil posible.

Personalmente pienso que la Administración debe de aplicarse las herramientas o el mensaje que se envía a las empresas para que innoven, para que prueben cosas nuevas, para que lo hagan rápido, barato, etc…

Ahora bien, lo que sí ha quedado claro, es que cuando innovamos tenemos que hacerlo de la forma más rápida posible y con el menor de los costes.

Osterwalder, proporcionó algunos datos interesantes en el Forum Drucker 2018, en el que decía que 7 de cada 10 productos fallan al ser lanzados al mercado. También comentaba que el 65% de los proyectos de innovación fracasan, un 25% tienen opciones de éxito, pero solo el 5% de los proyectos de innovación tienen éxito. Con estos números la frase “en la innovación hay que fallar rápido y barato”

cobra mayor importancia. El entorno cada vez es más competitivo con lo que las organizaciones necesitan resultados antes.

Hasta hace poco la mayoría de empresas innovaban con la técnica de la cascada, muy útil cuando se conoce el problema y el cliente, pero cuando esto no es así, hay que recurrir a metodologías y herramientas diferentes, con un proceso más iterativo y como se ha dicho antes, se debe hacer de la forma más rápida posible, hay que hacer una innovación más ágil, con nuevos esquemas mentales, nuevas habilidades, nuevas herramientas, por eso se están utilizando metodologías ágiles para llevar a cabo esta gestión de la innovación, como son el caso de Desing Thinking, Lean Startup o la metodología Agile, entre otras.

Estas metodologías con sus características propias, son utilizadas sobre todo para llevar a cabo innovaciones disruptivas más que incrementales, para gestionar ideas innovadoras más radicales, y que se usan según la fase en la que nos encontramos, pero todas tienen las mismas características comunes, es decir, se focalizan en el cliente, trabajan con el parámetro de la experimentación a PMV (producto mínimo viable) o prototipo, usan el feedback y aprendizaje del cliente cuando le muestran el prototipo, todas trabajan con iteración en ciclos cortos, usan herramientas para la gestión de personas, coordinación y comunicación bien sea interna o externa. Con equipos multidisciplinares, integran en el minuto cero al cliente, sus necesidades, el canal y consumidor final. Fijan las condiciones para que las ideas lleguen desde todas las partes de la organización, porque todas las personas sabrán qué se espera de ellos y qué tienen que hacer. Y trabajan mucho con el liderazgo.

Las ideas innovadoras deben de cumplir 3 requisitos importantes: deben de ayudar a encontrar problemas reales que podamos resolver, deben de ser tecnológicamente alcanzables y viables económicamente para la empresa.

A pesar de estas características comunes tras el estudio podemos decir que la metodología Desing Thinking se usa más para la fase de ideación de generar nuevos conceptos, cuando se parte de cero, cuando no tenemos una idea. La metodología de Lean Startup se utiliza más cuando ya se tiene esta idea y se pretende validar, por último, la metodología Agile, se usa para desarrollar la idea, en la fase de implementación.

7. REFERENCIAS

AIN (Asociación de la Industria Navarra). (2008). *La gestión de la Innovación en 8 pasos.* Recuperado de http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_8pasosinnovacion_.pdf

Alba, A. (2019). Innolandia.es. Recuperado de https://innolandia.es/blog-innolandia/

Christensen, C.M. (1999). *El dilema de los Innovadores*. Granica S.A.

Chesbrough H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo xxi.* OpenMind BBVA. https://www.bbvaopenmind.com/articulos/articuloinnovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/

Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2004). *La solución de los innovadores*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L

Davila, T.& Epstein, M.J. (Ed). (2015). *La Paradoja de la Innovación*. Barcelona. Ediciones Urano S.A.

Del Rey, A. (2017). *Siete cosas que hay que hacer para sistematizar la innovación pública (post-532).* Recuperado de https://www.amaliorey.com/2017/

Díaz, V. (2019). TFM. *"Proceso de gestión de la Innovación. Modelos y herramientas para la sistematización en la empresa turística".* UCAM. Murcia.

Drucker, P. (1985) *The Discipline of Innovation*, 1985

Dyer, J.H, Gregersen, H.B & Christensen, C. M. (2011). *El ADN del Innovador*. Deusto. Grupo Planeta. ISBN:978-84-234-1243-3

Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT). (2019). *ICONO Observatorio Español de I+D+i*. Madrid. Recuperado de https://icono.fecyt.es/que-es-icono

Fundación COTEC. (2019). *Innovación en España*. ISBN 978-84-92933-41-9 Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Documents/Doctorado/Fuentes/INFORME-COTEC-2019_versionweb.pdf

Fundacion Nesta. (2019). *A compendium of innovation methods.* ISBN 978-1-913095-00-0. Recuperado de https://www.nesta.org.uk/

Gartner, Inc. (2019). *Gartner*. Recuperado de https://www.gartner.com/en

Harvard Business Review. (2018). *Revaluación de la transformación digital. El cambio obligatorio en la cultura y los procesos.* MC210781018. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Documents/Doctorado/Fuentes/Harvard-business-review-digital-transformation.pdf

Harvard Business Review. (2012). *Disruptive Innovation Explained*. Harvard.

IdeaScale. (2016). *Gestión de la Innovación IdeaScale*. Recuperado de https://ideascale.com/resources/

Instituto Nacional de Estadísticas. INE (2020). Madrid. Recuperado de: https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t14/p061/a2018/&file=06000.px

López Mielgo et al. (2007). *Cómo Gestionar la Innovación en Las Pymes*. Netbiblo.

Nesta Fundation. (2020). *Nesta.* Recuperado de https://www.nesta.org.uk/

OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual 2005: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (2002). *Manual de Frascati 2002*. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2002_9789264199040-en

Pisano, G. (2020). Mckensey and Company. *Why are innovative cultures so hard to get right? The new winner of the HBR McKinsey Award explains.* Recuperado de: https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/why-are-innovative-cultures-so-hard-to-get-right

Pisano, G. (2019). Harvard Business Review. *The Hard Truth About Innovative Cultures.* Recuperado de: https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup, Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Havard University Press.

Search Data Center Techtarget (artículo de Margaret Rouse) https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-innovacion

EL PROPÓSITO: EJE DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

Adriana Norma Martínez[1]

Universidad Nacional de Luján. Profesora asociada

info@anmart.com.ar

Adriana Rosenfeld[2]

Universidad Nacional de Luján. Profesora adjunta

arosenfeld@proiap.org

Cristina López[3]

Fundación el otro. Presidente

clopezelotro@gmail.com

Marcelo Claudio Mojica[4]

Universidad Nacional de Luján. Ayudante de primera

marcelocmojica@gmail.com

Resumen

En la actualidad, el mundo requiere que las empresas se conduzcan de manera ética y transparente, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento

[1] Abogada, Escribana (UBA), Magíster en Ambiente Humano (UNLZ). Posgraduada en Derecho del Turismo (UBA), Formadora de Formadores en RSE (UBA/ Fondo Fiduciario España-PNUD). Profesora Adjunta Regular (Facultad de Derecho-UBA). Profesora Asociada Ordinaria (Depto. de Ciencias Sociales-UNLu). Codirectora del Programa de Investigación Proyectos Integrados "Desarrollo Local Sostenible" (UNLu). Docente de posgrado UBA; UNLu; UNCO; UNQ; UCA, Argentina; Profesora Visitante, Universidad Complutense y Universidad de Málaga.

[2] Computadora Científica (UBA); Licenciada en Información Ambiental (UNLu); Experta ISO 26000:2010; Formadora de Formadores en RSE (UBA/ Fondo Fiduciario España-PNUD); profesora adjunta ordinaria del Departamento de Ciencias Sociales, Coordinadora de la Licenciatura en Información Ambiental e integrante de equipos interdisciplinarios de investigación, extensión y vinculación tecnológica en la UNLu; docente de grado y posgrado en diferentes universidades en las temáticas ambientales y de responsabilidad social.

[3] Contadora Pública/UBA, Coach organizacional, Experta ISO 26000:2010 y Auditora de sistemas sociales, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 22301:2019. Representante de las organizaciones de la sociedad civil en el Punto Nacional de Contacto Argentino de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el World Bank Civil Society Forum, el Foro de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Presidente del Working Group encargado del proceso de revisión del Estándar de Producción Bonsucro.

[4] Licenciado en Información Ambiental (UNLu), becario programa de Mejoramiento de la Administración de Gobiernos Locales y Servicios Públicos, Agencia de Cooperación Internacional del Japón/ Ryukoku University y curso de Eficiencia de Recursos, Producción Limpia y Manejo de Residuos Sólidos Urbano, Agencia Federal de Medio Ambiente de Alemania/ Technische Universitat Dresden Alemania, Ayudante de 1º (Departamento de Ciencias Sociales-UNLu), Tutor Institucional de Pasantías Académicas, Subdirector de Evaluación para el Desarrollo Sustentable de la Municipalidad de Campana

inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, proporcionen bienes y servicios sostenibles y ejerzan influencia en sus cadenas de valor.

El punto de partida para una adecuada adaptación a la actual dinámica de constante transformación es la existencia de un propósito empresarial, sostenido por una gestión de la conducta empresarial responsable, como proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo.

PURPOSE AS THE CORE OF RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT

Abstract

Today, the world requires business to conduct themselves in an ethical and transparent manner, respect the interests of and respond to their stakeholders, respect human and labor rights and seek the well-being of their workers, preserve the environment, promote inclusive growth, equitable development and diversity, provide sustainable goods and services and influence their value chains.

The starting point for an adequate adaptation to the current dynamics of constant transformation is the existence of an organizational purpose, supported by a responsible organizational conduct management, as a process of transformation towards a more sustainable and inclusive value creation model.

Palabras clave: Empresa, gestión, conducta responsable, sostenibilidad, ODS

Keywords: Business, management, responsible conduct, sustainability, SDG

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones tecnológicas y climáticas propias del siglo XXI presentan múltiples desafíos producto de escenarios complejos e interconectados que cambian a una gran velocidad a nivel global y en el que las cuestiones sociales toman cada vez más preponderancia. Simultáneamente, los formadores de cadenas de valor incrementan sus exigencias respecto de las cuestiones de gobernanza, ambientales y sociales.

El interrogante que se les plantea a las empresas es ¿cómo integrar un enfoque de sostenibilidad tendiente a dar respuesta a las transformaciones que actualmente esperan las partes interesadas? Sólo es posible

atender apropiadamente este desafío a través de una genuina incorporación de los factores ambientales, sociales y de gobierno en su estrategia, operación y divulgación de información no financiera.

Este nuevo marco de exigencias impulsa a que las empresas se conduzcan de manera ética y transparente, con un enfoque de derechos, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, y proporcionen bienes y servicios sostenibles. En especial, los riesgos relacionados con prácticas laborales injustas, condiciones de trabajo inseguras, trabajo infantil, trabajo esclavo y tráfico de personas en las cadenas de suministro son de gran preocupación en los formadores de esas cadenas (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2018, Referencial IRAM 11).

El valor que aporta la creación de una cultura empresarial ética, es que ayuda a ir más allá del mero cumplimiento del marco normativo obligatorio, impulsando comportamientos de excelencia por parte de las personas, a todos los niveles de la empresa.

La gestión de la conducta empresarial incluye un buen proceso de comunicación de los valores empresariales, de las expectativas de comportamiento relacionadas con los mismos y del resultado del desempeño. La transparencia empresarial y la rendición de cuentas, conlleva a reforzar la licencia social para operar y a la sostenibilidad a largo plazo.

Dado que cada vez es mayor la demanda de diversos sectores de la sociedad, (accionistas, consumidores, clientes, comunidades, gobiernos, etc.) por conocer las actividades de responsabilidad social de las empresas, las empresas tienen cada vez más interés en la utilización de distintos mecanismos de rendición de cuentas que les permitan transparentar la información relevante relacionada con sus políticas y actuaciones en sustentabilidad. Esto les permite crear un clima de confianza, ganar legitimidad o dar cumplimiento a marcos obligatorios relacionados con la divulgación de información no financiera.

En opinión de los autores, para llevar a la práctica una cultura de integridad resulta conveniente que la empresa disponga de procesos que velen permanentemente por el cumplimento de sus obligaciones, los llamados programas de compliance (se entiende por compliance el cumplir con todos los requisitos que una empresa debe cumplir y con todos los requisitos que una empresa elige cumplir). Los mismos resultan efectivos a largo plazo sólo si se han incorporado tanto a la cultura de la empresa, como en el

comportamiento y en la actitud de las personas que trabajan en ella y si se han integrado a todos los procesos de gestión de la empresa, como por ejemplo a finanzas, riesgos, calidad, ambiente y salud y seguridad, entre otros.

La existencia de valores empresariales claros y un buen estilo de liderazgo, son claves para influenciar el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa.

Entendemos que llevar a la práctica una gestión de la conducta empresarial responsable, incluye el abordaje de riesgos que van más allá del compliance, tales como los vinculados con la posible existencia de ciertos desvíos en los comportamientos de las personas que forman parte de las empresas. Estos desvíos pueden relacionarse con: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta de la empresa, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la empresa, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso, entre otros.

En nuestra opinión el punto de partida para llevar a la práctica una gestión de la conducta empresarial responsable es la comprensión de que quienes son susceptibles de protagonizar comportamientos indebidos son personas, por lo tanto, es importante comprender al ser humano como tal y conocer los motivos y circunstancias que lo pueden llevar a cometerlos.

Los paradigmas culturales y los modelos mentales son aspectos fundamentales de los sistemas de valores de las personas. Los valores no son estáticos y se jerarquizan. A la hora de realizar los juicios de valor que conducen a la toma de decisiones, esa jerarquización puede ser incidida, entre otros, por aspectos emocionales como los miedos, impulsando a las personas a la aceptación o realización de conductas indebidas o inapropiadas.

Para minimizar los riesgos motivacionales y abordar los posibles desvíos de comportamiento, resulta necesario definir claramente el estándar de comportamiento empresarial esperado, implementar mecanismos para llevarlo a la práctica y establecer un sistema de control.

Es opinión de los autores que en la práctica esto significa, por ejemplo:

• Definir un código de ética para que no haya lugar a dudas sobre los valores empresariales a seguir

• Impartir una formación en valores que permita la creación de conciencia sobre los impactos derivados de no respetarlos

• Diseñar y sostener un sistema de control eficiente y eficaz

• Poner a disposición canales de denuncia confiables y transparentes

Cuando las empresas identifican, evalúan, previenen, mitigan y dan cuenta proactivamente de la forma en que abordan sus impactos adversos reales y potenciales, como una parte integral de la toma de decisiones y de la gestión de riesgos, se entiende que están realizando procesos de debida diligencia.

Consideramos que la forma más efectiva de llevar a la práctica un modelo de gestión de estas características requiere de la adopción de una modalidad de pensamiento holístico e integrado; de la comprensión del contexto en el que opera la empresa y la red relacional en la que desarrolla sus actividades; de que el órgano de gobierno asuma el liderazgo empresarial respecto del tema; de la identificación de los riesgos derivados de posibles conductas personales inapropiadas o perjudiciales (los desvíos conductuales) y de la definición de objetivos específicos para abordarlos; de que las personas tengan la formación necesaria para garantizar una conducta responsable; de la integración de la gestión de la conducta empresarial en los procesos de negocio; y de la existencia de procesos de evaluación del desempeño en función de los objetivos establecidos y llevando a la práctica aquellas acciones que resulten necesarias para mejorar el desempeño en materia de conducta empresarial responsable.

A partir del torbellino en el que se encuentra el mundo desde el comienzo de esta nueva década, la sostenibilidad de las empresas dependerá, sobre todo, de la velocidad de su adecuación a las megatendencias emergentes, lo que a su vez abre ventanas de riesgo. Sostener de una manera sólida el propósito y los valores empresariales como eje ante los cambios sistémicos a atravesar, es sin duda la mejor manera de propender a la continuidad empresarial.

2. EL MARCO DE LA AGENDA 2030

La Asamblea General de las Naciones Unidas en su 8º Reunión Plenaria (6 al 8 de septiembre de 2000) aprobó, sin remisión a Comisión Principal, la que ha dado en llamarse la Declaración del Milenio. Sobre su base se convino el establecimiento de un conjunto conciso de objetivos y metas cuantificables e indicadores numéricos a partir de los cuales evaluar su progreso, que constituyó un programa denominado Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 2015, agenda común global tendiente a la reducción de la pobreza y el desarrollo humano sostenible ante el nuevo siglo.

En el mes de junio de 2012, se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río +20). En su documento final (denominado “El futuro que queremos”) se incluyó el acuerdo de los Estados miembros para poner en marcha un proceso para generar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basado en los ODM y que resultara convergente con la agenda de desarrollo post 2015.

En su resolución 66/288, la Asamblea General hizo suyo el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, y en consecuencia y para el cumplimiento de lo establecido en el párrafo 248, se constituyó el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los ODS.

En la segunda sesión de su 13° período de sesiones del Grupo de trabajo (19 de julio de 2014) se acordó por aclamación presentar a la Asamblea General, en su sexagésimo octavo período de sesiones, la propuesta del Grupo sobre los objetivos de desarrollo sostenible para que la Asamblea los examinara y adoptara las medidas apropiadas.

La Cumbre Especial sobre el Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015 - coincidiendo con el septuagésimo aniversario de la ONU- adoptó la nueva agenda y definió los ODS, marcando un cambio de paradigma para las personas y el planeta, en su documento final denominado “Transformando nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que estableció los nuevos Objetivos y metas (Objetivos de Desarrollo Sostenible) que entraron en vigor el 1 de enero de 2016 y guiarán las decisiones a adoptarse durante los próximos 15 años, tomando como base la establecida por el Grupo de Trabajo Abierto.

La Agenda 2030 que es universal y transformadora se fundamenta en los derechos. Es el plan de acción más amplio acordado para eliminar la pobreza extrema, reducir la desigualdad y proteger el planeta. Hace un llamamiento concreto a la acción en favor de la humanidad, el planeta y la prosperidad. Insta a adoptar urgentemente medidas enérgicas y transformadoras para que el mundo se oriente hacia el logro de la sostenibilidad y la resiliencia.

Se ha enfatizado que constituye una oportunidad para promover sinergias positivas y avanzar en el diseño e implementación de políticas públicas integrales, que vinculen las dimensiones económica, social y

ambiental del desarrollo sostenible y contribuyan a erradicar las desigualdades de género y las desigualdades en los países y entre ellos.

Por tanto, ante un escenario global marcado por las asimetrías de poder constituye un compromiso político multilateral para responder a la insostenibilidad del estilo de desarrollo dominante.

El concepto de desarrollo sustentable ha adquirido un significado más profundo con la adopción de la Agenda 2030. El instrumento contiene un preámbulo y una declaración que incluye la visión a futuro, los principios y compromisos comunes, así como un llamamiento a la acción para cambiar nuestro mundo. En el preámbulo se señalan las cinco dimensiones fundamentales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz, también conocidas como las “5 p”. Visto históricamente desde el prisma de tres elementos básicos, a saber, inclusión social, crecimiento económico y protección medioambiental, el concepto de desarrollo sostenible ha adquirido un significado más profundo, que se fundamenta en este enfoque tradicional con el añadido de dos componentes esenciales: la participación colectiva y la paz. La sostenibilidad genuina constituye la esencia de estas cinco dimensiones.

La declaración enmarca los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Además, contiene una sección sobre medios de implementación y Alianza Mundial, y un apartado sobre seguimiento y examen a escala nacional, regional y mundial. Estos cuatro componentes se articulan entre sí a fin de guiar las transformaciones estructurales necesarias. Los objetivos y metas contemplan las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible y ponen énfasis en su carácter integrado e indivisible.

Desde este marco, ningún país ha alcanzado el desarrollo sostenible y, por lo tanto, los objetivos y las metas son universales, pero las responsabilidades son comunes pero diferenciadas. Por lo tanto, alcanzar algunos objetivos requiere compromisos y esfuerzos específicos por parte de países desarrollados, tal como se establece en el objetivo de reducir la desigualdad entre países (ODS 10), el de garantizar modalidades de consumo y producción sostenible (ODS 12), el de combatir el cambio climático (ODS 13) y el de fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (ODS 17).

Los ODS incluyen no solo metas sino también los medios para alcanzarlos, entre ellos se destacan la financiación para el desarrollo, el comercio justo y equitativo, el desarrollo y la transferencia de tecnología

y la construcción de capacidades para el desarrollo sostenible, especialmente para los países en desarrollo.

Una vez definidos los 17 ODS y sus 169 metas asociadas, en la 48a sesión de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas celebrada en marzo de 2017 se acordó un marco de indicadores globales para los ODS - posteriormente adoptado por la Asamblea General- a los fines de medir el progreso en los ODS y determinar los esfuerzos adicionales que son necesarios para sus logros.

3. GOBERNANZA EMPRESARIAL

La gobernanza empresarial es el sistema que involucra la dirección, supervisión y rendición de cuentas en relación al logro del propósito empresarial y los resultados previstos, en el marco de un proceso iterativo basado en principios tendientes a la creación de valor tanto para la empresa como para sus partes interesadas.

El sistema incluye: establecer el propósito, misión, visión, valores empresariales y cultura para dar dirección a la empresa; equilibrar la asignación de los recursos para lograr ese propósito; ejercer supervisión para garantizar el cumplimiento de los resultados previstos; involucrar a las partes interesadas de la empresa y rendir cuentas (Charlie, Hurth y Prabhu, 2018).

El buen gobierno empresarial implica que la toma de decisiones dentro de la empresa se base en normas, prácticas, comportamientos, cultura y estructuras con el fin de crear o mantener una empresa con un propósito claro, que ofrezca un valor a largo plazo consistente con las expectativas de sus partes interesadas. La implementación del buen gobierno empresarial incluye mecanismos, procesos y estructuras apropiados en función de su contexto interno y externo.

Para construir confianza con sus partes interesadas, el gobierno empresarial debe tener presente que las mismas esperan que las decisiones de gobernanza sean tomadas con probidad, de manera transparente y responsable, con integridad, libre de conflictos de intereses y que, además, esperan ser informadas.

En síntesis, consideramos llevar a la práctica un buen gobierno empresarial involucra:

- El reconocimiento del propósito empresarial
- La determinación de un modelo de valor y de una estrategia
- La supervisión del desempeño empresarial
- El involucramiento y la rendición de cuentas a las partes interesadas

• El liderazgo ético y efectivo

• El reconocimiento del valor de los datos para la toma de decisiones

• La identificación y el abordaje de los riesgos empresariales

• El ejercicio de la responsabilidad social

• La contribución a la sustentabilidad

Para la sostenibilidad de una empresa es esencial establecer un sistema de gobernanza que promueva el propósito empresarial y contribuya la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El propósito empresarial es la razón de existir de la empresa, guía sus objetivos de desempeño y proporciona un contexto claro para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y su viabilidad en el tiempo (Big Innovation Centre, 2016).

Dado que el órgano de gobierno de la empresa es el encargado de tomar las decisiones clave, construir una cultura basada en el propósito, respaldar objetivos y metas estratégicos y liderar este proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo, será el responsable de reorientar su propósito hacia la creación de un futuro más sostenible y equitativo, alineando los objetivos empresariales con un enfoque basado en los ODS (Ramani y Saltman, 2019). Esto requiere mirar más allá de los resultados a corto plazo y actualizar las declaraciones de misión y valores, inspirándose en los ODS.

El desarrollo de actividades claramente alineadas con el propósito empresarial aporta a las partes interesadas tanto certeza acerca de las intenciones y del comportamiento de la empresa en relación con ellas, como una mayor comprensión de la identidad de la empresa.

En el contexto actual el propósito no puede existir a nivel inspiracional solamente. Debe basarse en una comprensión de la identidad de la empresa.

La cultura de la empresa es de fundamental importancia tanto para el cumplimiento de su propósito como para su continuidad, dado que los valores y las creencias compartidos por sus miembros direccionan el accionar y condicionan la capacidad de respuesta. La cultura empresarial es uno de los factores de mayor c en el desempeño de las personas.

Mientras que la cultura empresarial está formada por los valores y las creencias compartidos por todos los miembros de una empresa, la estrategia de la empresa consiste en el conjunto de acciones y comportamientos que necesita materializar para alcanzar sus objetivos.

La incorporación del propósito empresarial a la estrategia es fundamental y comienza con su revisión y adaptación desde una mirada de creación de valor con enfoque de sustentabilidad.

En este proceso de definición del conjunto de acciones y comportamientos necesarios para alcanzar el propósito empresarial, es clave considerar no solamente las cuestiones internas sino también las siguientes cuestiones externas: identificación y priorización de acciones y objetivos específicos que contribuyan al logro de los ODS y evaluación y priorización de impactos en toda la cadena de valor (United Nations Global Compact, 2019).

4. GESTIÓN DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

4.1. Comprender el contexto de la empresa

El análisis de contexto de una empresa incluye la consideración de asuntos tanto internos como externos y la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y relevantes de la empresa.

En relación a los asuntos internos y externos, la empresa debería considerar las cuestiones que resultan relevantes en función de su propósito que pueden: afectar la forma en que gestiona los aspectos relacionados con la conducta empresarial responsable e impactar en su capacidad para alcanzar el logro de los resultados previstos.

Comprender el contexto resulta indispensable para identificar riesgos y oportunidades a partir de los cuales se podrán determinar los asuntos de la conducta empresarial responsable a abordar.

Centrarse y mejorar la gestión, involucra emprender un proceso de planificación para la mejora. Esto incluye el establecimiento de una línea de base y la determinación de una combinación adecuada de acciones a partir del establecimiento de objetivos para la mejora apropiados.

4.2. Involucrar a las partes interesadas

Toda empresa desenvuelve sus actividades en contextos sociales, ambientales, económicos y políticos específicos cambiantes, los que están animados por un conjunto diverso y heterogéneo de actores sociales, también llamados grupos de interés o partes interesadas, portadores de derechos, obligaciones y expectativas, que se reflejan en intereses específicos. Todas estas partes están llamadas inexorablemente a interactuar a los fines de reconocer, entender y atender tales intereses.

La diversidad de los distintos públicos con los cuales las empresas se relacionan es cada vez mayor, lo qe complejiza la modalidad de operación. Estos públicos (accionistas, trabajadores, clientes-consumidores, proveedores, gobiernos, competidores, medios de comunicación, instituciones financieras y empresas sociales, entre otros) pueden resultar afectados por las decisiones o actividades de la empresa o por el contrario afectar a ésta.

Del mismo modo, las expectativas de estos grupos de interés en relación al desempeño empresarial son también cada vez mayores y requieren de nuevas habilidades de escucha y capacidad de diálogo para atender los distintos intereses y tender a dar respuestas rápidas y transparentes.

El respeto de las expectativas, opiniones o intereses de las partes interesadas conlleva que las empresas deban prepararse para considerarlas y responderlas en forma oportuna y pertinente.

El proceso de involucramiento con las partes interesadas está vinculado al desarrollo de nuevas habilidades de diálogo por parte de la empresa, que permitan establecer relaciones basadas en la confianza. La construcción de confianza debe darse en el tiempo y estar basada en la mejora continua, de modo tal que el proceso de involucramiento se constituya en una herramienta de gestión que ayude a la identificación temprana de riesgos y oportunidades (IRAM, 2016, Referencial IRAM 16).

El involucramiento con las partes interesadas debería ser interactivo con el fin de ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas. Su característica fundamental es que la comunicación se desarrolle en las dos direcciones: de la empresa hacia la parte interesada y de ésta hacia la empresa.

Sin duda un proceso de involucramiento basado en un clima de confianza propicio para el diálogo, que haya conciliado las expectativas y limitaciones de los implicados, que haya generado beneficios para todos y permitido compartir expertise con los grupos de interés, permitirá integrar expectativas pertinentes y relevantes en la estrategia de la empresa, constituyéndose así en una de las herramientas más poderosas para el éxito de la gestión de la conducta empresarial responsable.

4.3. Cumplir con las “obligaciones de compliance”

A toda empresa le resultan aplicables una serie de requisitos legales que debe cumplir y otros que decide voluntariamente cumplir. A este conjunto de requisitos se lo denomina “obligaciones de compliance” (IRAM-ISO 19600 / 3.16). El logro del cumplimiento de todas estas obligaciones dependerá en gran parte

de la cultura de la empresa y, más allá de las competencias, del comportamiento de las personas que trabajan bajo su control. En este sentido es fundamental el compromiso activo de la dirección y el ejercicio de un liderazgo sostenido.

Las empresas cuya meta es tener éxito a largo plazo deberían desarrollar, mantener y promover una cultura de integridad y compliance, así como considerar las necesidades y expectativas de las partes interesadas en relación con este asunto.

Para que una empresa pueda demostrar avances en la incorporación del compliance, resulta fundamental una adecuada identificación de sus obligaciones de compliance y su integración, según corresponda, en los procesos de gestión de finanzas, riesgos, calidad, ambiente y salud y seguridad en el trabajo, anticorrupción, etc.

El compliance requiere no sólo de una adecuada determinación de los requisitos legales que debe cumplir y de los otros que decide voluntariamente cumplir sino también de la existencia de un proceso de revisión sistemático de esas obligaciones, para garantizar el cumplimiento continuo.

La incorporación de la responsabilidad que conlleva el compliance en el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa depende, sobre todo, de un ejercicio del liderazgo a todos los niveles pertinentes, de la existencia de valores claros en la empresa y de su comprensión, cuestión que resulta fundamental para una gestión de la conducta empresarial responsable.

4.4. Gestionar los riesgos y oportunidades

Las empresas se encuentran expuestas a factores externos e internos (decisiones, actividades e interacciones) que inciden o pueden incidir tanto positiva como negativamente en el logro de sus objetivos. Enfrentan riesgos y oportunidades, es decir, efectos potenciales adversos (amenazas) y efectos otenciales beneficiosos (oportunidades) entre los que se encuentran los factores culturales y el comportamiento humano.

La gestión de riesgo permite manejar la incertidumbre ante las amenazas y resguarda el modelo de creación de valor. Existen diferentes criterios de evaluación de riesgos y oportunidades. Determinar qué metodología resulta más adecuada a las características de la empresa, es una de las piedras fundamentales en el modelo de gestión propuesto.

Identificar, analizar y evaluar los factores de riesgo en función de la metodología determinada, es el punto de partida para el diseño de estrategias y la planificación de acciones tendientes a minimizarlos o prevenirlos. La velocidad de cambio de los contextos sociales, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y económicos en los que operan las empresas es un desafío importante para la gestión de riesgos.

La gestión del riesgo, como parte de la gobernanza empresarial, debería abordarse de manera transversal a todas las actividades asociadas con la empresa, incluyendo las relacionadas con sus partes interesadas. Cada empresa gestiona sus riesgos en función de su “apetito del riesgo”, es decir de acuerdo a la “capacidad de tolerancia al riesgo” que está dispuesta a aceptar, más allá de la cual sería necesaria una acción para evitar que se afecte el logro de sus objetivos. Una gestión del riesgo iterativa contribuye al logro de los objetivos de la empresa y a la toma de decisiones informadas. La gestión de riesgo incluye la identificación, análisis, evaluación, priorización y mitigación de los mismos.

Dentro de la consideración integral de los riesgos empresariales merecen atención especial los éticos y el de compliance. Es fundamental que la dirección comprenda cómo los mismos pueden afectar la estrategia empresarial y su desempeño y que demuestre liderazgo y compromiso a través de su abordaje.

4.5. Establecer políticas empresariales

En términos generales, una política expresa formalmente las intenciones y dirección de la empresa en relación a un tema. En el marco de la conducta empresarial responsable, se trata del conjunto de principios, enunciados como compromiso del máximo órgano de gobierno empresarial, que establece las intenciones de la empresa hacia la gestión de la conducta responsable. Dicha política posibilita que la empresa establezca objetivos y lleve a cabo las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en materia de gestión de la conducta empresarial responsable.

4.6. Definir objetivos y planificar acciones

En la planificación del modelo de gestión propuesto deben considerarse el análisis de contexto realizado, las expectativas de las partes interesadas pertinentes identificadas, y los riesgos y oportunidades a abordar. Una adecuada planificación requiere del establecimiento de procesos o de la integración de acciones a procesos existentes, en pos del abordaje de los riesgos y oportunidades que podrían afectar el logro de los objetivos de gestión.

Esta planificación implica la identificación de aquellas acciones consideradas como pertinentes para abordar la exposición de la empresa a riesgos tales como: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la empresa, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso (Pacto Global Red Panamá y Sumarse, 2019). También implica la identificación de oportunidades de mejora y la definición de acciones asociadas a las mismas en los procesos de la gestión de la conducta empresarial.

La primera cuestión a considerar en la etapa de planificación es la definición de los temas que se abordarán: compliance, anti-soborno, resolución de quejas o controversias, etc. Una vez que se ha tomado la decisión, es necesario reconocer las prácticas actuales de la empresa en relación con cada uno de los temas a abordar e identificar las brechas entre las mismas y los compromisos asumidos por la empresa en la/s política/s relacionadas con la gestión de la conducta empresarial responsable. Un efectivo abordaje de las brechas requiere del establecimiento de objetivos, consistentes con la/s política/s relacionadas, medibles en la medida de lo posible y objeto de seguimiento. También requiere que los objetivos establecidos se comuniquen y actualicen regularmente.

Cabe destacar que la empresa es responsable por los conocimientos, las habilidades o las aptitudes que permiten a un individuo contar con la competencia necesaria para cumplir con los compromisos asumidos por la empresa. Esto incluye hacer que los empleados y otras personas que trabajan bajo el control de la empresa tomen conciencia de los valores de la empresa, y de la manera en que éstos pueden contribuir al logro de la estrategia de la misma.

La toma de conciencia relacionada con la conducta empresarial responsable debería tender a que las personas que realizan trabajo bajo el control de la empresa conozcan y comprendan el respectivo marco de referencia establecido por la empresa para integrar la gestión de la conducta empresarial responsable en los procesos operativos.

La toma de conciencia puede reforzarse incorporando información sobre la conducta empresarial responsable en la selección, acuerdos y actividades periódicas de monitoreo del desempeño de los socios comerciales.

4.7. Implementar procesos de control

En el marco de este modelo de gestión propuesto, la empresa debería llevar a cabo las acciones necesarias para que sus operaciones y procesos asociados se desarrollen de manera controlada a fin de cumplir los compromisos en materia de conducta empresarial responsable.

Al determinar los controles necesarios, o considerar cambios en los controles existentes, la empresa debería tener en cuenta los riesgos y oportunidades que es necesario atender, y todas las consecuencias de no hacerlo, como así también revisar las consecuencias de los cambios involuntarios, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.

Existen distintos tipos de controles operacionales (procedimientos, instrucciones de trabajo, controles físicos, roles desempeñados por personal competente o cualquier combinación de estos) cuya elección depende de factores tales como las habilidades y experiencia de las personas involucradas y de la complejidad e importancia de la propia operación.

La empresa debería considerar la manera en que los proveedores externos y los procesos contratados externamente pueden afectar la conducta empresarial responsable, estableciendo los controles operacionales que sean necesarios, tales como procedimientos documentados, contratos o acuerdos con proveedores, y comunicándoselos según sea apropiado.

Entre los controles operacionales a establecer caben mencionarse: los métodos de control; los criterios de; los procesos que definan cómo se van a planificar, realizar y controlar las operaciones; la documentación relacionada con los procesos en forma de instrucciones, señalética, formularios, vídeos; la aplicación de opciones tecnológicas; las disposiciones para la medición, el seguimiento y la evaluación para la determinación de si se cumplen los criterios operacionales (PwC, 2013).

Recordemos que dentro de las conductas indebidas el concepto de comportamiento fraudulento abarca la corrupción, el fraude financiero y la apropiación indebida de activos (ISO DIS 37002 / 3.8). Dentro del concepto de corrupción se distingue entre los actos de soborno, de cohecho -soborno a funcionarios públicos- y de extorsión (Transparency International, 2020). La mejor forma de hacerle frente desde las empresas, es a través de una gestión efectiva de la vulnerabilidad empresarial definiendo los controles adecuados para mitigar la posibilidad de que esos desvíos se produzcan.

Entre los mecanismos internacionalmente reconocidos como eficientes para abordar los riesgos de conductas inapropiadas se encuentran: el ejercicio de la debida diligencia; la realización de controles

financieros y no financieros, como así también controles anti-soborno a socios de negocios; la formalización de compromisos anti-soborno; la definición de un marco referente a regalos y beneficios; el establecimiento de mecanismos de atención de denuncias de conductas inapropiadas, quejas y reclamaciones; el manejo de contingencias; la prevención y gestión de hechos inesperados (IRAM-ISO 37001:2019 / 8).

4.8. Evaluar el desempeño

Una instancia fundamental en este modelo de gestión propuesto es la de monitorear el desempeño de la empresa en relación a la conducta responsable para evaluar la efectividad de la gestión.

El monitoreo, más allá de ser una modalidad aplicable a una fase del círculo PHVA (Círculo Deming, PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), contribuye particularmente a disuadir tanto a empleados como a socios comerciales respecto de conductas inapropiadas.

El monitoreo requiere de la recopilación periódica de datos confiables. La evaluación de los mismos permite: determinar si la gestión de la conducta empresarial responsable está funcionando según lo previsto; planificar las acciones pertinentes en caso de que no se hayan logrado los objetivos planificados; y decidir cómo deberían enfocarse los esfuerzos futuros para minimizar los riesgos.

5. CONSIDERACIONES PARTICULARES

Para que la gestión de la conducta empresarial responsable resulte eficiente y eficaz, es recomendable planificar las acciones relacionadas, en el marco de un sistema de gestión.

Un sistema de gestión consiste en definir la estructura de gestión, la planificación, los procesos, los recursos y la información necesarios para lograr los objetivos establecidos por una empresa en relación con temas tales como la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, el compliance, y la prevención, detección y respuesta al soborno, incluyendo el whistleblowing. Este término no es traducido a nivel internacional, se entiende que significa: denuncia de conductas inapropiadas por parte de un denunciante que tiene motivos razonables para creer que la información comunicada es verdadera en el momento de la denuncia (ISO DIS 37002 / 3.10).

Las normas de sistemas de gestión especifican buenas prácticas de gestión para empresas de todo tipo, sector, tamaño y localización.

Las normas de sistema de gestión ISO (International Organization for Standardization) ayudan a las empresas a mejorar su desempeño al especificar pasos repetibles que las empresas pueden implementar para alcanzar sus objetivos, para crear una cultura empresarial que incluya la mejora continua.

A continuación, se mencionan aquellas normas de sistemas de gestión que se consideran directamente relacionadas con la gestión de la conducta empresarial responsable.

La Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso, especifica una serie de medidas que ayudan a las empresas a abordar sus riesgos de soborno y a prevenir, detectar y responder al soborno.

La futura Norma Internacional ISO 37002 Whistleblowing management systems - Guidelines, refiere a una serie de medidas que ayudan a las empresas a alentar y facilitar la denuncia de conductas inapropiadas; a apoyar y proteger a los denunciantes y otras personas involucradas; a garantizar que los informes de conductas inapropiadas se traten de manera adecuada y oportuna; y a mejorar la cultura empresarial, la gobernanza y la prevención de estas irregularidades.

La futura Norma Internacional ISO 37301 Compliance mangement systems - Requirements with guidance for use, refiere a una serie de medidas que ayudan a las empresas a abordar sus obligaciones de cumplimiento y también resulta adecuada para potenciar el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos en los marcos de sistemas de gestión implementados por la empresa.

Merecen considerarse adicionalmente otras normas ISO que, a pesar de no ser normas de sistemas de gestión, su adopción contribuye a la gestión de la conducta empresarial responsable. Ellas son:

La Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social, que proporciona orientación sobre los siete principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las siete materias fundamentales y los treinta y siete asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la empresa.

La Norma ofrece orientación sobre la integración de la responsabilidad social (RS) a las organizaciones públicas y privadas de todo el mundo, es resultado del consenso internacional logrado por representantes de los principales grupos de interés en materia de 99 países. El documento condensa acuerdos globales

sobre definiciones y principios de RS, materias fundamentales a abordarse en la aplicación de la RS, y orientación sobre cómo integrar la RS en todas las operaciones de una organización.

La norma define la RS como responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (que incluyen productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (que se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia).

Según la norma, los 7 principios de la RS son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Las 7 materias fundamentales que integran el concepto de la RS, según la ISO 26000:2010, son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Estas materias fundamentales cubren los impactos más probables, tanto de tipo económico, como ambiental y social que deberían abordar las organizaciones. Para cada una de ellas, la norma proporciona una visión general, los principios y las consideraciones relacionadas y una descripción de los asuntos asociados, que en total son 37. Cada materia fundamental, pero no necesariamente cada asunto, tiene alguna pertinencia para todas las organizaciones.

La ISO 26000:2010 proporciona una guía de RS no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público y a las de otros tipos, sirviendo de base para aglutinar una comprensión globalmente consensuada de lo que es la RS y lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable y pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.

La Norma Internacional ISO 20400:2017 Compras sostenibles. Directrices, que proporciona orientación a las empresas en relación a cómo integrar la sostenibilidad dentro de los procesos de compras, y está prevista para las partes interesadas involucradas por decisiones y procesos de compras.

La futura Norma Internacional ISO 37000 Guidance for the governance of organizations, proporciona principios clave, prácticas relevantes y un marco para guiar a los órganos de gobierno de la empresa sobre cómo cumplir con sus responsabilidades para que las empresas puedan cumplir su propósito.

6. CONCLUSIONES

El modelo de gestión propuesto permite que cualquier tipo de empresa, independientemente de su sector, tamaño o localización, comprenda el marco de la gestión de la conducta empresarial responsable y cuáles son sus especificidades. Su adopción conlleva, por una parte, la redefinición del concepto de éxito empresarial en función del propósito y con enfoque de partes interesadas y por otra, tanto a la creación de valor atendiendo los grandes desafíos globales planteados en la Agenda 2030, como a la contribución al logro de los ODS.

Todo ello debido a que los principales beneficios asociados a la implementación del modelo de gestión de la conducta empresarial responsable son: contribuir al logro de la sostenibilidad de la empresa a largo plazo; reducir los riesgos operacionales; reforzar la licencia social para operar; impulsar comportamientos de excelencia por parte de las personas, a todos los niveles de la empresa; crear un clima de confianza a partir del cumplimiento con marcos obligatorios y no obligatorios relacionados con la divulgación de información no financiera.

Bibliografía

Big Innovation Centre. (2016): The Purposeful Company - Interim Report. Disponible en: https://www.biginnovationcentre.com/wp-content/uploads/2019/07/BIC_THE-PURPOSEFUL-COMPANY-INTERIM-REPORT_15.05.2016.pdf. Consultado en 2/11/2020

Charlie, E; Hurth, V. y Prabhu, J. (2018): “The what, the why and the how of purpose - A guide for leaders”. Chartered Management Institute, Reino Unido.

Pacto Global Red Panamá y Sumarse. (2019): “Guía para CEO sobre derechos humanos y gestión ética para la competitividad”. Pacto Global Red Panamá. Panamá.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2016), Referencial IRAM 16 - Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas http://aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/files/Referencial-16-tapa-2017.pdf

International Organization for Standardization (2014).ISO 19600:2014 - Compliance management systems — Guidelines https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en

International Organization for Standardization (2017). ISO 20400:2017 - Sustainable procurement - Guidance, https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20400:ed-1:v1:en

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2018), Referencial IRAM 11 - Referencial para la gestión de la calidad ocupacional. http://aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/files/DocAccesoPublico/referencial11.pdf

International Organization for Standardization (2010), ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility, ISO, Ginebra.https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en

International Organization for Standardization (2016), ISO 37001:2016 Sistemas de gestión anti soborno - Requisitos con orientación para su uso, ISO, Ginebra. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es

International Organization for Standardization (2020a), ISO / DIS 37000 Guidance for the governance of organizations, ISO, Ginebra.

International Organization for Standardization (2020b), ISO / DIS 37301 Compliance mangement systems - Requirements with guidance for use. ISO. Ginebra.

International Organization for Standardization (2020c), ISO / DIS 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines, ISO, Ginebra.

PwC Network (2013): Measuring and managing total impact: A new language for business decisions. Disponible en: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf. Consultado en 31/10/2020

Ramani, V. y Saltman, H. (2019): “Running the Risk - how corporate boards can oversee environmental social and governance issues”. Disponible en: https://www.ceres.org/resources/reports/running-risk-how-corporate-boards-can-oversee-environmental-social-and-governance. Consultado en 2/11/2020 a 15:10 hs.

Transparency International. (2020): Corruption perception index. Disponible en: https://www.transparency.org/en/cpi. Consultado en 20/10/2020 a 15:31

United Nations Global Compact. (2019): “Guide for General Counsel on Corporate Sustainability”. Disponible en: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FGuide_for_General_Counsel.pdf. Consultado en 25/10/2020 a 9:15 hs.

.

EL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS REPERCUSIONES EN LA PANDEMIA DEL COVID-19

Luis Barrera Ramírez.
Facultad de Contaduría y Administración/UADY E-mail:
barramir@com.mx

Jorge Ramón Salazar Cantón.
Facultad de Contaduría y Administración/UADY Email: jsalazar@correo.uady.mx

Teresita de Jesús Sabido Domínguez
Facultad de Contaduría y Administración/UADY E-mail: tere.sabido@correo.uady.mx

Abstract

La situación que se vive en el mundo es muy difícil con problemas económicos, de cambio climático, con problemas de desigualdad, de derechos humanos, de cambio climático y a eso le añadimos la crisis de Salud pública con la Pandemia del Covid-19.Y el Capital Intelectual es uno de los más afectados en todos sus aspectos, en Salud, en Derecho al Trabajo, a la Desigualdad de derechos humanos, el derecho a la educación, a la capacitación, al entrenamiento técnico y a la superación profesional y del trabajo.

Las organizaciones pueden tener un enfoque al sector comercio, industria o al sector de los servicios todas participan en un mundo global donde las necesidades de la población son mayores y la exigencia de resolver problemas es más extrema.

Las organizaciones de la actualidad tienen que competir cada día con empresas a nivel internacional como son Amazon, Mercado Libre, y a sistemas de comunicación de redes sociales como Facebook, Instagran, Twiter, etc. Esto les hace más difícil su crecimiento y desarrollo en un mundo tan competido por la obtención de mayores clientes, mejores ingresos y mayores utilidades por las inversiones realizadas y los capitales invertidos en las organizaciones

También es importante tener en cuenta los avances en comunicaciones y tecnologías que en innovación resulta sumamente importante que las organizaciones avancen rápidamente en cambio e innovación tan indispensable para la permanencia, crecimiento y desarrollo

de las organizaciones.

Keywords

Capital intelectual, Organización, Pandemia, Covid-19

1.- Introducción

En los tiempos actuales el valor de las organizaciones no se mide únicamente con los activos, bienes que posee o el capital contable registrado, esto va más allá de los bienes o activos tangibles, me refiero al llamado Capital Intelectual que en algunos negocios con impacto mundial como son Apple o Amazon son el 40% del valor de estas empresas lo comprenden bienes físicos y el 60% está representado por los recursos intangibles, entre ellos los conocimientos de la gente, las habilidades adquiridas en las organizaciones, los derechos de autor, patentes y marcas, de igual manera es importante tomar como un activo la capacidad de las organizaciones para promover la gestión del conocimiento a través del proceso por el cual se facilita la transmisión de información y habilidades a los miembros de la organización de manera sistemática y eficiente.

En los tiempos actuales, la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones ayuda o contribuye no solo a crear valor en las empresas sino a darle calidad al empleo y al trabajo de la gente que participa en las operaciones de las instituciones. Es importante comentar que para elevar y hacer más productivos a los individuos es necesario reconocer el trabajo como una actividad humanista donde su desarrollo y crecimiento debe ser apoyado por la organización.

2.- Conceptos teóricos de la investigación

2.1.- Capital Intelectual

El capital intelectual resulta de suma importancia en las organizaciones ya que en este sentido, “los resultados de una gestión eficaz del conocimiento configuraran el capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales y relacionales conocidas y medidas a través de una serie de indicadores genéricos y específicos. Dicho capital Intelectual está siendo valorado por el mercado de capitales en la medida que expresa la diferencia posible entre el valor de capitalización y el valor contable de la

empresa; en consecuencia, el uso más eficaz de estos recursos críticos, facilitará la relación de la empresa con el mercado de capitales, aumentado la confianza de los inversionistas nacionales e internacionales". (Ramírez Ospina 2007)

Según Edvinsson (1998) "la preponderancia del capital Intelectual es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, para no hablar de sus flujos de inversión, que están barriendo el mundo moderno y nos llevan hacia una economía de conocimientos. Dominará la manera como valoramos nuestras instituciones porque es el único que capta la dinámica de crear y sostener valor es las organizaciones. Es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas de que ésta dispone. Pero sobre todo el Capital Intelectual es inevitable porque es el único, entre los modelos de medir el rendimiento corporativo, que va más allá de la superficie y descubre el verdadero valor. Al hacerlo así, restaura el sentido común y la equidad de la economía".

Capital Intelectual según Brooking (1997) es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Capital intelectual según Steward (1997) es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva (2)

El capital Intelectual es el conocimiento intelectual de la organización, la información intangible (que no es visible y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor. El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. (1)

El capital intelectual expresado por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes aplicados a la gestión empresarial.

Siendo el Capital Intelectual una fuente de riqueza de las empresas en la actualidad. En este sentido, es lógico que la dirección de las mismas preste una atención priorizada a la

gestión eficaz de los activos intangibles. Así pues, la capacidad de identificar, determinar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos recursos es un factor elemental en el éxito de las empresas. (3)

Tomando en cuenta las aseveraciones antes mencionadas se presenta que el Capital Intelectual hace referencia a un bien intangible que surge del conocimiento humano, que genera riqueza a las organizaciones y a los países, y que los empleados son los principales poseedores y transformadores de dichos activos. Es por lo anterior que se atribuyen al capital humano ser una fuente de riqueza más importante en cualquier organización (García, Simó y Sallan, 2006; Simó, Mundet y Guzmán, 2004). (8)

Parte muy importante y relacionado con el Capital Intelectual es el denominado Capital Humano, el cual involucra el conocimiento, ya sea explícito o tácito, que poseen las personas y los grupos, así como su capacidad para generarlo en beneficio de la organización.

Otro estudioso del Capital Intelectual es Montejano y López (2013), los cuales establecen que el principal problema que plantea este activo es que la empresa no lo posee, es volátil, difícil de codificar ya que pertenece al trabajador, y cuando este sale de la empresa se lo lleva con él, perdiendo valor para la organización.

Adicionalmente, Subramaniam y *Youd (2005), citados en Martín, alama, Navas* y López (2009), añaden que en el Capital Humano se integran otras cualidades individuales como la lealtad, la polivalencia o flexibilidad, que condicionan la productividad y el valor de la contribución del individuo a la empresa (10)

2.2 Organización

La organización es un ente complejo de individuos que interactúan en un entorno para ofrecer un bien o servicio dependiendo del sector social al que fue dirigido.

Otra de las formas de percibir la organización se expone con las siguientes posturas de varios autores. La que consideramos más apropiada para la organización es la que dice que organización se explica claramente como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en relación a los objetivos que persiguen y que pretenden lograr a través del eficiente cumplimiento de sus actividades y funciones de los individuos de las

empresas.

Las organizaciones son sistemas no lineales alejados del equilibrio. Son altamente sensibles a las innovaciones, a los eventos o al azar propios del ambiente empresarial, sus patrones de comportamiento emergen sin intencionalidad. De hecho los comportamientos empresariales no corresponden a la intensión delos individuos que los generan, lo que produce inesperados y contados resultados intuitivos (Holland 1995). Lo anterior pone de manifiesto la imposibilidad de predecir y controlar el futuro en la organización y hace necesario encontrar nuevas formas que faciliten su comprensión y desarrollo.

Las organizaciones se relacionan con la interacción que puede existir entre al menos dos personas o individuos, sin embargo, esta interacción da lugar a una serie de problemas relacionados con la motivación, la delegación de autoridad y la transmisión de información entre sus miembros que forman la organización.

Observando a las organizaciones desde otro punto de vista, las instituciones utilizan en mayor o menor medida relaciones jerárquicas entre los individuos que forman la organización. Es decir, los individuos, que integran la organización están sometidos, al menos en cierto grado a órdenes. Todos los trabajadores, ya sea eventuales o de planta, administrativos, supervisores, gerentes medios e incluso los que forman parte de la alta gerencia moldean su comportamiento de acuerdo a instrucciones del personal de mayor jerarquía de la organización.

Las organizaciones dependen también de las personas que laboran en ella, así como personal de apoyo, entidades u organizaciones externas a ella y en el caso de esa vinculación externa no tiene que ser jerárquica como sucedería con los empleados, sino que requiere de un acuerdo negociado.

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de los límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común.

“Dentro de la definición anterior hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros); las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos todo para que la organización pueda crecer y desarrollarse en un entorno tan controversial como el que estamos viviendo”. (Hodge, Anthony, & Gales, 2005).

Es importante entender que las personas trabajan juntas, para esto es necesario tener en cuenta, aspectos como la división del trabajo y buscar la especialización de los trabajos dependiendo de habilidades y conocimientos que los individuos tengan y desarrollan.

Es importante entender que en toda organización, los individuos no todos realizan el mismo trabajo sino que tiene que buscarse la especialización de los trabajadores en partes específicas del proceso productivo de una empresa. De esa manera se hace más eficiente las actividades y las tareas que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

"Existen dos formas de describir los limites organizativos: la que se centra en las personas de la organización y la que se centra en las actividades que dirige la organización" (Hodge, Anthony, & Gales, 2005, pág. 13).

Richard L. Daft hace las siguientes reflexiones sobre las organizaciones como entes complejos:

- Que las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas.
- Las tendencias administrativas recientes, reconocen la importancia de los recursos humanos, y la mayoría de los nuevos enfoques están diseñados para el empowerment a los empleados y proporcionales mayores oportunidades para aprender y contribuir por medio del trabajo conjunto hacia metas comunes. (Tesis Doctoral Barrera Luis .2014)

Las organizaciones están relacionadas con la interacción que puede existir entre al menos dos personas o individuos, sin embargo, esta interacción da lugar a una serie de problemas relacionados con la motivación, la delegación de autoridad y la transmisión de información entre sus miembros que forman la organización por eso es importante percibir a los individuos como miembros que interactúan por sí mismos con todas sus experiencias, conocimientos y expectativas.

En la gestión de una organización tiene gran importancia entenderla por sus individuos, sus procesos y su estructura funcional que hace indispensable el desarrollo, la innovación y el cambio en ella.

2.3 Pandemia

Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.

Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales.

En algunos aspectos la gripe pandémica se parece a la estacional, pero en otros puede ser muy diferente. Por ejemplo, ambas pueden afectar a todos los grupos de edad y en la mayoría de los casos causan una afección que cede espontáneamente y va seguida de una recuperación completa sin tratamiento. Sin embargo, por lo general la mortalidad relacionada con la gripe estacional afecta sobre todo a los ancianos mientras que otros casos graves aquejan a personas que padecen una serie de enfermedades y trastornos subyacentes.

Por el contrario, los casos más graves o mortales de gripe pandémica se han observado en personas más jóvenes, tanto si estaban previamente sanas como si padecían enfermedades crónicas, y está gripe ha causado muchos más casos de neumonía vírica de lo que suele ocurrir con la gripe estacional.

Tanto en el caso de la gripe estacional como de la pandémica el número de personas que enferman gravemente puede variar. Aun así, la gravedad tiene a ser más frecuente en esta última debido en parte al número mucho mayor de personas que carecen de inmunidad frente al nuevo virus. Cuando se infecta una gran parte de la población, aun si es pequeño el porcentaje de los que padecen la enfermedad grave, el número total de casos graves puede ser muy elevado.

Tanto la gripe estacional como la pandémica alcanzan el punto máximo de actividad en la temporada gripal acostumbrada en una zona particular. (En las zonas de clima templado, por ejemplo, esto suele suceder en los meses de invierno.) Pero como se ha observado con la pandemia actual por virus H1N1, las pandemias pueden tener características epidemiológicas diferentes y puede haber grandes brotes en los meses de verano. www.who.int>pandemic. OMS recuperado 18 de noviembre de 2020.

2.4 Covid-19

La transmisión del SARS-COV-2 proveniente de una fuente animal a los primeros casos

humanos no se ha confirmado. La vía de transmisión entre humanos más aceptada es de persona a persona por vía respiratoria, con un periodo de incubación de 1 a 14 días. Se presenta en la mayoría de casos con un cuadro clínico correspondiente a una infección respiratoria alta autolimitada, con variedad de sintomatología según grupos de riesgo, presentando una rápida progresión a una neumonía grave y fallo multiorgánico, generalmente fatal en personas de la tercera edad y con presencia de comorbilidades.

El siglo XXI se ha caracterizado desde sus inicios por una problemática de salud que ha afectado al mundo y Cuba no ha podido escapar de esta situación, que va desde un incremento de la resistencia microbiana, aumento de las enfermedades oncológicas hasta la aparición de nuevas enfermedades infecciosas emergentes y reemergentes, como ha sido la aparición de la COVID-19 a finales del pasado año.[1,2]

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS).[1]

La COVID-19 (*coronavirus disease 2019)* también conocida como enfermedad por nuevo coronavirus es causada por el coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2), su forma es redonda u ovalada y a menudo polimórfica, tiene un diámetro de 60 a 140 nm, la proteína espiga que se encuentra en la superficie del virus y forma una estructura en forma de barra, es la estructura principal utilizada para la tipificación, la proteína de la nucleocápside encapsula el genoma viral y puede usarse como antígeno de diagnóstico. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan.[2)]

Produce síntomas similares a los de la gripe, entre los que se incluyen fiebre, tos, disnea, mialgia y fatiga. También se ha observado la pérdida súbita del olfato y el gusto (sin que la mucosidad fuese la causa). En casos graves se caracteriza por producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis y choque séptico que conduce a alrededor del 3 % de los infectados a la muerte, aunque la tasa de mortalidad se encuentra en 4,48 % y sigue

ascendiendo.[3]

La covid-19 se identificó por primera vez el 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la China central, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida, vinculada principalmente a trabajadores del mercado mayorista de mariscos del sur de China de Wuhan. El número de casos aumentó rápidamente en el resto de Hubei y se propagó a otros territorios.[2,3]

La rápida expansión de la enfermedad hizo que la Organización Mundial de la Salud, el 30 de enero de 2020, la declarara una emergencia sanitaria de preocupación internacional, basándose en el impacto que el virus podría tener en países subdesarrollados con menos infraestructuras sanitarias y la reconociera como una pandemia el 11 de marzo. Hasta la fecha del 10 de abril de 2020 se reportó 182 países con casos positivos de COVID-19, con 1 563 857 casos confirmados y 95 044 fallecidos para una letalidad del 6,08 %.[3]

En la región de las Américas se reportan 537 678 casos confirmados; lo que constituye el 34,4 % del total de los casos reportados en el mundo con 19 309 fallecidos hasta el 10 de abril de 2020 para una letalidad del 3,59 %; Estados Unidos de América es el país con mayor cantidad de casos reportados sobrepasando los 501 680 casos confirmados y 18 780 fallecidos.[2,3]

En Cuba hasta el 10 de abril de 2020 se reportaron 620 casos confirmados con la enfermedad, 16 fallecidos, 77 recuperados, 2415 pacientes ingresados en vigilancia clínico-epidemiológica y otras 7 128 personas se vigilan en sus hogares, desde la Atención Primaria de Salud. En la provincia de Holguín se han confirmado hasta el momento 37 casos de COVID-19.[4]

El número de casos confirmados aumenta diariamente en relación con la cantidad de pruebas confirmatorias realizadas, mientras que el número de personas en vigilancia fluctúa, porque se van descartando hacia otras patologías.

Debido al reciente surgimiento de esta enfermedad, la situación de alarma mundial y nacional en que nos encontramos, el incremento constante de casos y muertes, nos

planteamos como **objetivo** describir las características clínico-epidemiológicas de la COVID-19. (12) (Rev. Haban cien med vol. 19 No. 2.)

3.- Análisis de Información Documental

La identificación y la importancia del capital intelectual y humano en las organizaciones es tan necesario para que una entidad económica y social pueda crecer y desarrollarse, ya que los activos financieros como son el capital de trabajo, los mal llamados activos fijos (también identificados como la propiedad planta y equipo de la empresa) son muy importantes para desarrollar las actividades y operaciones de la organización y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos. (L. Barrera 2018).

Es importante tomar en cuenta que el rubro del capital Social también es importante ya que esto representa el monto de la inversión que tienen los accionistas en una empresa u organización.

En ocasiones se tiene una idea errónea que los activos tangibles de la organización son los únicos que se necesitan para lograr el éxito esto es una forma de pensar y de visión muy cerrada y errónea, tomando en consideración los activos intangibles y su importante papel que juegan en el desarrollo y administración de los organizaciones sería muy positivo y adecuado para el crecimiento y permanencia de estas.

El Capital Intelectual son los activos intangibles que se materializan en las destrezas individuales, los conocimientos técnicos, los sistemas de información el diseño y gestión de procesos y las relaciones de la entidad con los proveedores y clientes, de esta forma se valora a través de tres dimensiones básicas el capital humano, el capital relacional y el capital estructural., todo esto en función de los objetivos estratégicos de la organización.

El sacrificio que muchas empresas y organizaciones le aplican a este valioso activo que es el Capital Intelectual y humano en pro de reducir costos a coro plazo esto tendrá implicaciones negativas en el mediano y laro plazo, reduciendo las capacidades de operación de las empresas y sometiéndola en un futuro a atravesar una prolongada y empinada encuesta motivada por la curva de aprendizaje al contratar nuevo personal cuando la situación se normalice, aunque esto es muy difíciles, pero viviremos una nueva

normalidad con protocolos de salud.

De tal manera que sería trascendental canalizar los esfuerzos e inteligencia del equipo de trabajo a proponer nuevos productos, servicios y nuevas estructuras de trabajo que les permitan mantener sus operaciones generando utilidades, aprovechando a loa máximo los conocimientos y habilidades que el equipo de trabajo tenga de manera inherente.

Como decía Charles Darwin "Las especies que sobreviven no son las más fuertes, sino aquellas que mejor se adapten al cambio". Esto aplica a los individuos y a las organizaciones y las instituciones en el quehacer económico de un país.

La incorporación de los esquemas de trabajos remotos los llamados *home office* tal vez pueda implicar una reducción directa en gastos administrativos y operacionales al no necesitar que gran parte de los empleados no estén físicamente en las oficinas e instalaciones de las empresas y organizaciones, evitando el gasto de agua, energía eléctrica e insumos y material de oficina, al igual que la reducción del costo de transporte y tiempo utilizado por el personal y miembros de la organización.

Otra modalidad es el ofrecer contenido para consumo online, como talleres, webinar o capacitación y cursos también, ha sido una forma que muchas instituciones educativas se han mantenido presentes, sin incurrir el el gasto de edificios, renta de instalaciones, equipos, mobiliario y consumo de alimentos. Y por último, también resulta muy importante mantener presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, Twiter etc. Pues en la actualidad el consumo de estas y el tiempo invertido en ellas es aún mucho mayor de lo que usaba ser antes de la Pandemia y contingencia por el Covid-19.

De acuerdo a los parámetros de las organizaciones, muchísimos negocios están haciendo grande recortes en sueldos, una gran disminución en gastos de capacitación y adiestramiento del personal y una reducción de los tiempos y jornadas de trabajo. Todos estos recortes traen en sí, una disminución y reducción muy importante en el compromiso de los colaboradores poniendo en riesgo económico a la organización. De igual forma se limita la innovación, aumenta en gran medida la rotación voluntaria y se disminuye la productividad y satisfacción de los individuos.

Es muy importante el capital intelectual en tiempos de Covid-19 ya que es muy importante preparar planes de sucesión temporal de puestos de altos ejecutivos en roles críticos y clave en una organización ya que con la Pandemia que al día de hoy existe,

existe un gran riesgo de que las personas que ocupen puestos clave no se encuentren disponibles temporalmente o definitivamente por la enfermedad que muchas veces puede resultar mortal en un grado muy elevado. Deben de existir planes a corto y largo plazo para operar la empresa, presentando diferentes escenarios que harán poder enfrentarse a diversas situaciones y conflictos, en la toma de decisiones.

4.- Conclusiones

El capital intelectual en esta época resulta muy valioso para las organizaciones ya que este puede ser el impulsor del cambio organizacional para lograr el crecimiento y la permanencia de los negocios, las empresas y las instituciones

El capital Intelectual como elemento importante de los activos de una empresa se puede considerar fundamentalmente, tal como la combinación de los activos intangibles los cuales representan la generación diversa y la de forma estratégica el desarrollo, crecimiento, eficiencia, renovación y estabilidad de la organización, estos activos no forman parte de la información financiera de la empresa (ni en el estado de situación financiera de la Cía. o sus resultados de operación) sin embargo el capital intelectual será valorado en el mercado como parte importante de la Organización.

Es necesario aseverar que las empresas tienen activos tangibles, pero las organizaciones que cuentan con activos intangibles como el Capital Intelectual, su valor se ve incrementado de tal forma que se consideran organizaciones con un potencial importante para generar recursos financieros y calidad en sus servicios y mejorando, capacitando y proporcionando las facilidades para el desarrollo de su vida laboral y profesional en su caso hará mas productiva a las empresas y organizaciones.

Y también es muy importante tener presente que la Pandemia del Covid-19, está y estará presente durante mucho tiempo, tan es así que es clasificada por la Organización mundial de la salud como una enfermedad Endémica, es decir tendremos que aprender a vivir con esta, como parte de la vida y como un padecimiento que se deberá combatir con estrictas medidas sanitarias y el logro de una vacuna eficaz para combatir los síntomas y que esta no sea altamente mortal.

BIBLIOGRAFIA

Edvinsson, L., Malone, M. (1997) Intelectual Capital. New York: Harper.

J.H. Holland. Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity. Persus Books Group New York. (1995) Google Scholar.

Martin de C.J. Alama, S.E. Navaz, L.J. y López, s.p. (2009) "el papel del Capital Intelectual en la innovación tecnológica, Una aplicación a las empresas de Servicios Profesionales de España" Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa 40, 83-110.

Montejano, Gs. Y López, T.G (2013) "Impacto del Capital Intelectual en la innovación en empresas una perspectiva de México" TEACS 6 (13), 39-48.

Simó, Py Sallán J.M. (2008) "Capital Intangible y Capital Intelectual" Revista Psicología del Trabajo de las Organizaciones, 22(2), 179-202.

Trabajo de Tesis

Barrera, Luis. (Tesis) Changement organisationnel et compétences dans le domaine hospitalier. A partir de l'exemple d'un hôpital du Yucatán. Julio (2014) Universidad de Pau E des Pays de l'Adour France.

Referencias en sitios Web

1, 2.- https://www.researchgate.net.../la-participación-los-acivos-intangibles. (Julio 2018)

3,- https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4172179pdf. Estudio y Análisis del Capital Intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones"

8,9,- https://www.researchgate.net/publicacion/324691778. El Capital Intelectual y su vinculación con la innovación para generar valor Intangible en las Organizaciones Hospitalarias.

11.- https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4172179pdf. Estudio y Análisis del Capital Intelectual como Herramienta de gestión para la toma de decisiones.

12.-HTML.Caracteristicas clinico-epidemiologicas de la COVID-19. MR. Perez Abreu, JJ Gomez Tejeda. Revista Habanera de…… 2020-scielo.sld.cv.
Rev haban cienc med vol. 19 No. 2 La Habana mar-abr 2020 Epub 22 Abril 2020

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL COVID-19: EL CASO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO

María Gisela Veritier,
ICDA escuela de negocios de la Universidad Católica de Córdoba, giselaveritier@gmail.com. Caseros 261 4º H, Córdoba, Argentina[1]

RESUMEN

El “Choque de Cisnes Negros” que se dio en el mes de marzo fue una situación imposible de prever hacia fines del 2019 cuando se diseñaban los primeros lineamientos en la política económica del gobierno entrante: el shock de demanda global que se inició en el mes de enero en China con la propagación mundial del Corona Virus por un lado y el shock de oferta global con la caída del precio del petróleo por el otro, se encuentran impactando en el mundo entero sin distinción de país, tamaño y ubicación por lo que la duda es cómo quedará afectado nuestro país.

Por el lado de la Demanda, la pandemia del Coronavirus nos remonta a la situación de una economía de guerra de una crisis desconocida. La primera y la segunda guerra mundial no solo involucraban un número limitado de países sino que además existía un sector que motorizaba el resto de la economía (el armamentista). Hoy, no hay país en el mundo que quede exento de la posibilidad de contagio y no se presenta un sector capaz de impulsar el resto de la actividad.

Esta situación se agravó cuando la enfermedad se expandió hacia Asia Central afectando a Europa de modo muy agresivo. Luego siguió Estados Unidos y posteriormente América Latina. El Banco Mundial estima una contracción de la economía planetaria de un 4.6% en tanto que la OIT estima en el peor caso, que la pandemia podría acabar con 25 millones de empleos.

En un contexto donde la segunda ola se encuentra azotando nuevamente a los países y el confinamiento vuelve a desafiar las organizaciones, la transformación digital se presenta como el camino para la supervivencia de empresas, startups y hasta modelos educativos. En el presente, veremos el caso de las escuelas de negocio.

ABSTRACT

The "Black Swan Clash" that occurred in March was an impossible situation to foresee towards the end of 2019 when the first guidelines in the incoming government's economic policy were designed: the global demand shock that began in the month January in China with the worldwide spread of the Corona Virus on the one hand and the global supply shock with the fall in the price of oil on the other, are impacting the entire world regardless of country, size and location, so the doubt is how our country will be affected.

On the Demand side, the Coronavirus pandemic takes us back to the situation of a war economy of an unknown crisis. The first and second world wars not only involved a limited number of countries, but there was also a sector that powered the rest of the economy (arms). Today, there is no country in the world that is exempt from the possibility of contagion and there is no sector capable of promoting the rest of the activity.

This situation worsened when the disease spread to Central Asia, affecting Europe very aggressively. Then followed the United States and later Latin America. The World Bank estimates a contraction in the planetary economy of 4.6%, while the ILO estimates in the worst case, that the pandemic could end 25

[1] Gisela Veritier es Directora con rango de decana del ICDA, escuela de negocios de la UCC. Es profesora asistente de Desarrollo Económico y Social en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba. Es además profesor ayudante de Política Económica Argentina en la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Córdoba. Es licenciada en economía y magister en Dirección de Empresas.

million jobs.

In a context where the second wave is hitting countries again and confinement once again challenges organizations, digital transformation is presented as the way for the survival of companies, startups and even educational models. In the present, we will look at the case of business schools.

PALABRAS CLAVE: ESCUELAS DE NEGOCIO, DISRUPCION, INNOVACIÓN, PANDEMIA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL

KEY WORDS: BUSINESS SCHOOLS, DISRUPTION, INNOVATION, PANDEMIC, DIGITAL TRANSFORMATION

1. INTRODUCCIÓN

El “Choque de Cisnes Negros” que se dio en el mes de marzo de 2020 fue una situación imposible de prever hacia fines del 2019 cuando se asomó el primer caso de Corona virus en China. El shock de demanda global que se inició en el mes de enero con la propagación mundial del Corona Virus por un lado y el shock de oferta global con la caída del precio del petróleo por el otro al mismo tiempo, impactaron en el mundo entero sin distinción de país, tamaño y ubicación.

Por el lado de la Demanda, la pandemia del Coronavirus nos remonta a la situación de una economía de guerra de una crisis desconocida (CEPAL, 2020). La primera y la segunda guerra mundial no solo involucraban un número limitado de países sino que además existía un sector que motorizaba el resto de la economía (el armamentista). Hoy, no hay país en el mundo que quede exento de la posibilidad de contagio y no se presenta un sector capaz de impulsar el resto de la actividad.

La economía global entró en recesión: China representa el 16% del PBI mundial, es la segunda economía del planeta y es protagonista en las cadenas de valor. El apagón industrial repercutió en bienes intermedios afectando a muchas industrias mundiales (Ramonet, 2020). También, al ser proveedor de productos finales, algunos comenzaron a escasear afectando al comercio de servicios principalmente turismo y transporte. Su PBI se desplomó en un 6.8% en el primer trimestre.

Esta situación se agravó cuando la enfermedad se expandió hacia Asia Central afectando a Europa de modo muy agresivo. Luego siguió Estados Unidos y posteriormente América Latina. El Banco Mundial estima una contracción de la economía planetaria de un 4.6% en tanto que la OIT estima en el peor caso, que la pandemia podría acabar con 25 millones de empleos. “Ya no se trata sólo de una crisis sanitaria mundial, sino también de una importante crisis económica y del mercado laboral que está teniendo un enorme impacto en las personas." (Guy Ryder, OIT, 2020).

Contrariamente a otras crisis, los impactos en la economía real se extendieron a la financiera donde la huida de capitales generó una altísima volatilidad en los mercados, con caídas históricas de las bolsas mundiales, apreciación del dólar respecto a otras monedas, bancos centrales recortando sus tasas de interés, con emisiones monetarias inéditas (como es el caso de Estados Unidos) y donde el fantasma de una crisis de deuda soberana en los países lleva a que instituciones como el Banco Mundial pida al G20 suspender el cobro de deuda soberana.

Por el lado de la Oferta, la guerra de precios iniciada en marzo por la falta de entendimiento entre Arabia Saudita y Rusia llevó a que, el precio del petróleo llegara a tener valores negativos, situación inédita desde que la bolsa mercantil de Nueva York comenzó a intercambiar futuros en 1983, un 300% menos en un día. El resultado del efecto en cadena de esta reducción del precio del petróleo es el impacto en el resto de los commodities a escala mundial (Malamud, 2020).

Con el mundo en caída libre y en un contexto donde la segunda ola sanitaria se encuentra azotando nuevamente a los países del hemisferio Norte, el confinamiento vuelve a desafiar las organizaciones, la transformación digital se presenta como el camino para la supervivencia de empresas, startups y hasta modelos educativos. En el presente, veremos el caso de las escuelas de negocio.

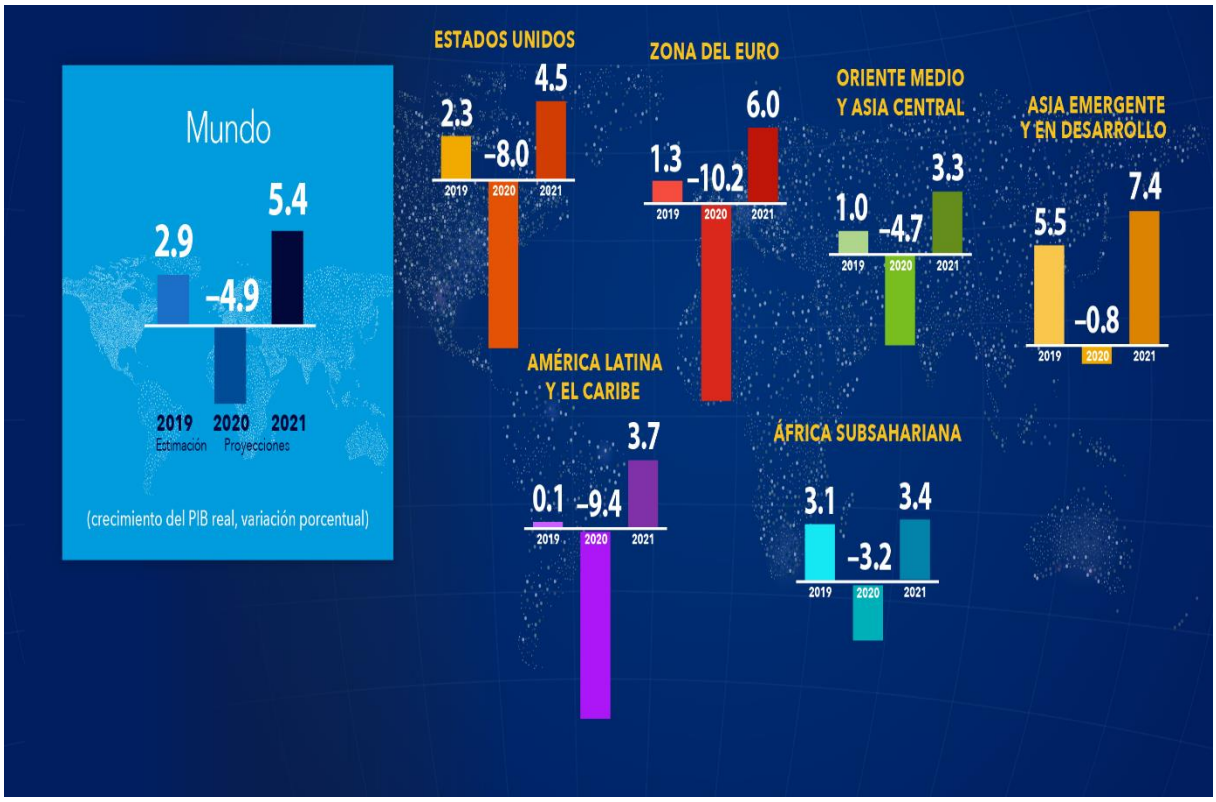
Se parte de una investigación explicativa o causal dado que el fenómeno ocurrido con la pandemia, es un hecho difícil de encuadrar por el impacto que tuvo en los diferentes aspectos económicos, sociales,

culturales y educativos, entre otros. La intención del presente punto, es proporcionar detalles o líneas de acción con pequeña cantidad de información, de acuerdo a lo aprendido

2. IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID-19, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

El avance global de la pandemia está generando un colapso en la economía mundial de magnitudes solo comparables con la de la gran depresión de los años treinta, con la particularidad de que se trata de una recesión que afecta a todas las economías del mundo en simultáneo. En sus previsiones globales, el Fondo Monetario Internacional pronosticó en el último informe de 'Perspectivas Económicas Globales una contracción del 4,9% para el año en curso (FMI, 2020). La entidad señala que estos números siguen reflejando la peor crisis económica mundial desde la Gran Depresión de los años 30.

Gráfico 1. Proyecciones económicas mundiales



Fuente: FMI – Perspectivas Económicas Globales Octubre 2020

En cuanto a las organizaciones, hace tiempo que se habla sobre la transformación digital, de la cuarta revolución industrial, de la economía 4.0, de las organizaciones ágiles y el aprendizaje permanente, más observados desde los inspiracional que desde la aplicación práctica en la gran mayoría de las organizaciones (PNUD, 2014).

Pero de repente llegó este virus y las organizaciones tuvieron que transformarse a la velocidad de la luz, trabajando como equipos completamente distribuidos. Como reflejo de supervivencia (y no de agilidad) las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse de un día para el otro. Las universidades se han convertido en plataformas de aprendizaje mientras que los programas de formación on line también se incrementaron.

Apareció un nuevo estilo de consumidor: con compras por e-commerce, pagos con billeteras virtuales, reuniones por Zoom, Meet, Teams, y toda otra plataforma de reuniones que haya.

La velocidad y el alcance de estos cambios reducen drásticamente la manera en que se venían haciendo las cosas. Este es el guión que se vio en cada una de las crisis económicas modernas (principios de los años 1990, la de 1929, la del 2001, la del 2008) las cuales tuvieron un impacto sísmico en el mundo del trabajo pero según los expertos del cambio exponencial, en este caso, todavía no hemos visto nada. Hagel, Brown y Davison nombran estas grandes transiciones como “Big Shifts”. (Hagel, Brown, Davison, 2009) Según el Foro Económico de Davos, el gran reinicio o “Great Reset” puede convertirse en el cambio más grande en la historia de la humanidad (WEF, 2020).

Si tomamos como ejemplo la crisis de las Hipotecas Basura que se sucedió entre diciembre de 2007 y junio de 2009, en su apogeo se desplazó a unos 9 millones en Estados Unidos, un nivel que alcanzó esta vez en solo dos semanas. Cada una de las últimas tres recesiones recientes generó mayor implementación de tecnología en los negocios (Schmidt, 2015). La automatización se acelera y todo lo que puede ser automatizado, probablemente lo será.

El trabajo de desagregación acelera ese proceso. A medida que se distribuyen y se atomizan tareas, es mucho más fácil movilizar software de inteligencia artificial como automatización de procesos robóticos, que automatiza tareas rutinarias como llenar documentos y mover documentos a través de flujos de trabajo, el tipo de trabajo realizado por millones en centros de llamadas, por ejemplo.

Y el hiperimpulso para aumentar la productividad y reducir los costos en la economía posterior al reinicio ejerce una enorme presión sobre los líderes de la organización para que solo vuelvan a contratar personas para los roles más críticos. El trabajo precario es el ámbito de los salarios más bajos y los expertos o especialistas como por ejemplo blockchain y programadores de IA el ámbito de los salarios más altos. La tecnología reduce inevitablemente la cantidad de trabajo medio calificado (Bhattacharya, Oppenheim, Stern, 2015).

En este camino del “Great Reset” es muy probable que la curva de desempleo evolucione en tres fases: Fase Uno: caída en el empleo y un aumento en los fracasos comerciales. Fase Dos: algunos comenzarán a recuperarse con recuperaciones y bajas intermitentes de empleo. Esto podría durar un año y medio con estados que presentan grandes caídas en los ingresos fiscales. Fase Tres: la recuperación se acelera. Algunas industrias se recuperarán rápidamente, pero otras, como el transporte aéreo, hoteles y turismo, tardarán más (WEF, 2020).

La historia demostró que los sectores que más sufren en éstos episodios son los trabajadores de bajos salarios y a los de las zonas rurales. El gran reinicio transformará para siempre la vida de todos de muchas maneras. La forma más importante es que este virus nos ha mostrado en pocos meses las interconexiones entre prácticamente todas las vidas humanas en el planeta, sin necesidad de movernos de nuestros hogares. Esto marca una nueva normal a la hora de pensar cómo deben innovar las organizaciones, como se deben transformar ante un nuevo tipo de consumidor y la nueva realidad que quede instalada pos Covid.

3. LA TRASFORMACIÒN TECNOLOGICA Y SU ROL EN LA EDUCACIÓN 4.0

Más allá de la pandemia y a medida que se transita la Cuarta Revolución Industrial, no quedan dudas que la tecnología ocupa un rol cada vez más central en casi todos los aspectos de nuestras vidas. Una investigación realizada por el Foro Económico Mundial estima que el 65% de los niños que ingresan hoy a la escuela primaria se encontrarán en ocupaciones que hoy no existen.

Para 2020, se estima que surgirán 1.5 millones de nuevos empleos digitalizados en todo el mundo. Al mismo tiempo, el 90% de las organizaciones actualmente tienen una escasez de habilidades de TI, mientras que el 75% de los educadores y estudiantes sienten que hay una brecha en su capacidad para satisfacer las necesidades de habilidades de la fuerza laboral de TI (WEF, 2020). Para preparar el talento necesario para la economía digital, la educación debe adaptarse tan rápido como la demanda de habilidades de TI crece y evoluciona

“La ciencia del aprendizaje” busca reunir los conocimientos sobre la influencia de los factores psicológicos, sociales, culturales y ambientales sobre cómo aprendemos en este contexto. Este enfoque sostiene que en nuestro mundo complejo y en rápida evolución actual, los modelos académicos basados en la investigación interdisciplinaria son necesarios para crear entornos de

enseñanza y aprendizaje efectivos (Sawyer, 2014).

La investigación del profesor R. Keith Sawyer (experto científico líder en creatividad y aprendizaje) pone foco en el poder de la tecnología para influir y mejorar la academia al proporcionar experiencias como colaboración, probar y rediseñar modelos, y articular sus conocimientos tanto visual como verbalmente llevando así a un aprendizaje profundo. La creación se lleva a cabo en diferentes lugares, por ejemplo, en el aula durante el aprendizaje basado en proyectos o junto a compañeros apasionados a través de hackatones (Sawyer, 2014). La interdisciplinariedad de la ciencia del aprendizaje muestra nuevos enfoques de la educación.

Si bien los expertos creen que la psicología humana detrás del aprendizaje no ha cambiado mucho con el tiempo, no se puede soslayar que los factores externos que afectan la forma en que comprendemos, retenemos y recibimos material nuevo están en constante evolución. A medida que la revolución digital se acelera, la tecnología nos brinda oportunidades emocionantes para dar forma a las experiencias de aprendizaje y alcanzar sus objetivos.

Combinando las ciencias del aprendizaje con la innovación digital se crean experiencias de aprendizaje que se mantienen al ritmo de las habilidades digitales que demanda el mercado. A su vez, afecta las vidas individuales, apoya las empresas y transforma las comunidades globales (Sawyer, 2014). En ese camino, se plantea el debate educativo ante el futuro del trabajo.

4. LA DISRUPCIÓN DEL COVID 19 EN LA ESCUELA DE NEGOCIO: LECCIONES APRENDIDAS

Se parte de una investigación explicativa o causal dado que el fenómeno ocurrido con la pandemia, es un hecho difícil de encuadrar por el impacto que tuvo en los diferentes aspectos económicos, sociales, culturales y educativos, entre otros. La intención del presente punto, es proporcionar detalles o líneas de acción con pequeña cantidad de información, de acuerdo a lo aprendido.

Nadie imaginó que 2020 sería un año de disrupción masiva en las escuelas de negocios. El ICDA Business School, escuela de negocios de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina) no fue la excepción dado que como en todas las universidades del mundo, los campus se cerraron para lo cual la experiencia vivida asoma también una guía y lecciones para buscar nuevas oportunidades.

Cuando comenzaron a tomarse las primeras medidas de confinamiento al principio, parecían una reacción exagerada, pero no lo fueron. Pronto quedó claro que se necesitaban muchas más acciones para contener el virus.

Los escenarios variaron desde una reapertura en unas pocas semanas hasta que el personal y los estudiantes no pudieron regresar en absoluto. Como resultado en este escenario de adaptación, varias fueron las acciones realizadas hacia la virtualidad y en el camino, se aprendieron varias lecciones.

Por lo tanto, una primera lección no es solo estar preparado para una amplia gama de escenarios, sino también tomar decisiones rápidas que tengan sentido en los mejores y peores casos. Una segunda lección es la necesidad de desarrollar planes específicos rápidamente y probar si funcionan en la práctica, especialmente para el aprendizaje internacional en línea. Las restricciones de viaje anticipadas significaban que era poco probable que muchos estudiantes o personal pudieran regresar al campus. Era obvio que teníamos que evaluar si el aprendizaje en línea era factible a una escala que nunca antes habíamos intentado.

Con una población de 500 alumnos de posgrado, un equipo interno revisó rápidamente nuestras plataformas existentes y si podían funcionar a gran escala. Paralelamente, trabajamos en los patrones de enseñanza durante hasta un semestre de enseñanza en línea, así como para un regreso total o parcial al campus. El Congreso de CLADEA en Octubre de 2020, fue una oportunidad para compartir experiencias con otras escuelas de negocios y plantear el debate en torno a un nuevo modelo educativo, que tipo de aulas perdurarán y de qué modo (CLADEA, 2020).

Resultó que necesitaríamos tener aprendizaje en línea para al menos la mayoría de los estudiantes durante todo el semestre. Una tercera lección es que las escuelas de negocios que brindan aprendizaje

en línea deben prestar atención tanto a la accesibilidad como al rendimiento de las plataformas de TI subyacentes para los estudiantes ubicados en cualquier parte del mundo.

Una vez que estuvimos razonablemente seguros de que el aprendizaje en línea funcionaría, el siguiente desafío fue poner al día a nuestros profesores. La mayoría no estaba familiarizada con el aprendizaje en línea o con plataformas específicas que necesitarían usar. Por lo tanto, además del grupo de liderazgo docente normal, se nombró a un miembro de la facultad junior como líder de aprendizaje digital y alentó a otros con una experiencia de aprendizaje virtual anterior a compartir consejos y técnicas con sus colegas. Juntos produjeron una serie de videos sobre qué hacer, así como capacitación en vivo utilizando la plataforma Zoom, que se está utilizando para una amplia gama de aprendizaje interactivo y reuniones internas.

Nuestro enfoque fue dejar en claro lo que se esperaba de los miembros de la facultad para garantizar la entrega a los estudiantes y luego darles la libertad de innovar en sus propios cursos en lugar de dictar una sola forma de hacer las cosas. Esto es importante, especialmente cuando se imparte enseñanza interactiva en línea.

Si bien el proceso de aprendizaje rápido y entrega en vivo no siempre fue sencillo, todos los cursos se pusieron en línea a tiempo con muy pocas quejas de los estudiantes. Sin la crisis de COVID-19, habría habido un largo debate sobre el aprendizaje en línea y la falta de creencia de que podría lograrse en unos pocos años, y mucho menos en unas pocas semanas.

La cuarta lección es, por tanto, que el cambio dentro de la facultad de las escuelas de negocios es posible mucho más rápido de lo que normalmente se imagina, aunque en este caso, se necesitó el COVID-19 para demostrarlo.

Una quinta lección es el papel fundamental de la comunicación bidireccional eficaz. A menudo, se concentra demasiado la atención en transmitir mensajes generales sobre políticas y decisiones y no lo suficiente en responder las preguntas que son más importantes para el personal y los estudiantes.

Un mecanismo temprano y eficaz fue establecer una dirección de correo electrónico del personal a la que se pudieran dirigir las preguntas. Dos ejemplos de tales preguntas fueron si el personal podía acceder a sus oficinas en el campus y las medidas preventivas que se estaban tomando en el campus, incluido el suministro de máscaras faciales al personal.

A medida que fuimos transitando la crisis, pasamos de un modelo de gestión de crisis a la de gestión de las oportunidades. Si bien el futuro aún no está claro, a principios de mayo de 2020, nos preparamos para una combinación continua de enseñanza en línea y presencial. Una primera oportunidad es ampliar el uso del aprendizaje digital.

Con miembros de la facultad mucho más seguros y capaces en el aprendizaje en línea, es posible más innovación en la enseñanza. Esto incluye los beneficios para los estudiantes que tienen conferencias pregrabadas que pueden volver a ver y utilizar para la revisión de exámenes. Abre la puerta a "aulas invertidas" y otras formas de aprendizaje combinado, así como una mayor colaboración y clases espejo entre diferentes escuelas de negocio y universidades del mundo.

Una segunda oportunidad es la innovación en la evaluación. Los exámenes escritos a mano son cada vez más anacrónicos, ya que pocas personas se sientan a escribir a mano durante dos o tres horas bajo presión de tiempo. Se están introduciendo exámenes en línea, así como otros métodos de evaluación. Estos serán más resistentes a las interrupciones y traerán otros beneficios, por ejemplo, el monitoreo de los estudiantes individualmente a través de cámaras web y la capacidad de marcar trabajos fuera del sitio.

Una tercera oportunidad es la investigación y el compromiso externo. Algunos miembros de la facultad han estado usando el tiempo en mayor aislamiento para terminar o revisar los artículos de investigación más rápidamente. Otros han estado realizando investigaciones sobre la respuesta empresarial a la pandemia de COVID-19. Y otros han estado analizando desarrollos para proporcionar información a las empresas y al gobierno. Han descubierto que los artículos relevantes han sido fáciles de publicar en los principales medios de comunicación nacionales sobre temas como el trabajo virtual, cómo cambiará la industria del turismo y estrategias para las pequeñas y medianas empresas.

Una cuarta oportunidad es revisar el uso de recursos. La reducción del gasto en áreas como viajes y trabajo de campo de investigación nos dio la oportunidad de emprender proyectos únicos que no habían sido priorizados pero que tenían beneficios significativos. Al mismo tiempo, cambiamos los recursos de marketing para estar completamente en línea con nuevas iniciativas como jornadas de management y ciclos de conversatorios on line que pudieron fueron accedidos por personas de lugares remotos del mundo.

5. CAMBIOS POTENCIALES EN LA INDUSTRIA

Retrocediendo de la situación local y reflexionando sobre las conversaciones comunes en las escuelas de negocios de todo el mundo, varios cambios potenciales de la industria parecen estar acelerando la transformación de la educación empresarial. La posible interrupción de la educación superior se ha estado bromeando durante varios años, y la pandemia puede proporcionar el catalizador para provocar cambios como:

Aula local a programas blended globalizables: Cuando no todos pueden estar en la misma ubicación del aula, es posible que veamos la creación de varias combinaciones de experiencias de aprendizaje que incluyen transmisiones sincrónicas, actividades de aprendizaje asincrónicas, pequeñas reuniones locales y otras experiencias tecnológicas a través de la realidad virtual u otras soluciones.

Programas de grado completo a micro maestría: Mayor movimiento hacia el "desapilamiento" de un título en grupos de cursos (o "micro maestrías") diseñados para objetivos específicos.

Intercambios internacionales a experiencias virtuales: Cambio a intercambios y experiencias virtuales sin viajar.

De marketing B2C a asociaciones B2B: Establecer asociaciones comerciales más sólidas para crear un plan de estudios personalizado y opciones relacionadas con la industria para la educación ejecutiva y los programas de grado.

Plan de estudios estándar para grados personalizables: Durante décadas, los programas de MBA han elaborado cuidadosas “experiencias de cohorte” con la combinación adecuada de diversidad, experiencias y desafíos para fomentar lazos estudiantiles de por vida. En el mundo en línea, podemos ver un replanteamiento de esta suposición para crear una "cohorte de uno" para permitir que cada estudiante personalice su propio título y experiencia educativa.

Cambio de formato del “Profesor enseñando” al “Aprendizaje de los estudiantes”: Los formatos en línea han generado más preguntas sobre la relevancia y la elección de las vías de aprendizaje de los estudiantes. Es posible que veamos más énfasis o tolerancia para el aprendizaje y la exploración de los estudiantes sobre diversos temas de negocios.

6. CONCLUSIÓN

Con el avance de la cuarta revolución industrial y el impacto del COVID 19, todas las escuelas de negocio del mundo debieron pasar por un proceso innovación y de transformación digital necesario y obligado para la supervivencia. El Caso del ICDA Business School se encuentra dentro de la general del resto de escuela de negocios de todo el mundo.

Si bien los beneficios de la educación en administración todavía se perciben como positivos, surgen muchas preguntas que plantean como será el futuro de las mismas: preguntas relacionadas con las tarifas y los costos de oportunidad pueden seguir ejerciendo presión sobre muchas escuelas de negocios.

Los sistemas universitarios que dependen de la financiación del gobierno están lidiando con un impacto presupuestario significativo, mientras que los actores privados han visto la disminución del valor de mercado de los fondos patrimoniales.

Con cada escuela de negocios forzada a una disrupción en algún nivel, surgen nuevas preguntas como:

- ¿Por qué cada escuela necesita su propia facultad para impartir cursos básicos de introducción?
- Con el aprendizaje asincrónico de alta calidad, ¿qué valor único agregan los instructores locales?
- ¿Cómo reconsideran las escuelas el uso de la infraestructura física y los gastos de capital?
- ¿Cuál es el costo de la investigación empresarial y qué grupos de partes interesadas están proporcionando financiación?
- ¿Cuán aplicables son los estándares de acreditación y los procesos de clasificación a nuestras nuevas realidades?
- ¿Cuál es el perfil de riesgo adecuado para una escuela en relación con la financiación patrimonial?
- ¿Cómo reformamos la gran cantidad de alianzas y asociaciones de escuelas de negocios?
- ¿Por qué las escuelas de negocios tienen un impacto limitado en sectores sociales clave como la salud?
- ¿Cómo están impactando las escuelas de negocios en la sociedad en áreas prioritarias?
- ¿Cuál es la nueva agenda para el decano de la escuela de negocios en el mundo post-COVID-19?

Con preguntas dando vueltas y el futuro desconocido, se presentan acciones tanto a corto como a largo plazo.

En el corto plazo, duplicar la inversión en cursos en línea como una vía de estudio alternativa para el futuro. Para las escuelas de negocios que dependen de un gran número de estudiantes internacionales, se deben considerar vías de aprendizaje alternativas si los viajes físicos son limitados. Proporcionar una plataforma en línea de alta calidad y socios colaborativos, es clave.

Con miras al impacto a largo plazo de esta crisis, una acción aconsejable es armar grupos de trabajo de innovación para abordar algunos de los problemas y preguntas clave que enfrenta la educación gerencial. Con un fuerte enfoque en la innovación, existe un gran interés en aprovechar al máximo la situación de crisis para impulsar un cambio positivo para el futuro.

A medida que se desarrolle la situación mundial, cada escuela de negocios y cada país abordará la pandemia de una manera única. Quizás esta descripción general de las respuestas, preguntas, cambios y planes sea de valor a medida que examinamos el futuro a la luz de la disrupción de nuestra industria de escuelas de negocios.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bhattacharya, A.; Oppenheim, J. y Stern, N. (2015). “Driving sustainable development through better infrastructure: Key elements of a transformation program”, documento de trabajo, n. 91, Global Economy and Development, Brookings. Disponible en línea: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/07-sustainable-development-infrastructure-v2.pdf>.

CLADEA (2020). “El Futuro del Trabajo, Impacto Social: ¿Cuál es el Rol de las Escuelas de Negocios?”. Disponible en línea: http://www.cladea.org/cladea2020/

CEPAL. "Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones". Naciones Unidas 2020.

CEPAL. Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2020. "La política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por corona virus (COVID-19)". Capítulo 1: La política fiscal y los desafíos derivados de la pandemia de la enfermedad por corana virus (COVID-19). Naciones Unidas 2020.

Dixon, P. y Jorgenson, D. (2013). Handbook of Computable General Equilibrium Modeling, vols. 1A y 1B, North Holland, Elsevier.

“Financing the 2030 Agenda. An Introductory Guidebook for UNDP Country Offices”,disponible en línea: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/2030-agenda/financing-the-2030-agenda.html>.

Fondo Monetario Internacional (Octubre de 2020). “Perspectivas de la economía mundial”. Disponible en línea: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020.

Foro Económico Mundial (Octubre de 2020). “El Gran Reseteo”. Disponible en línea: https://es.weforum.org/agenda/archive/the-great-reset

G20 DWG (2018). “Inclusive Business”, G20 grupo de trabajo de Desarrollo, ILO-IFC-OCDE, marzo. Gable, S.; Lofgren, H. y Osorio Rodarte, I. (2015). Trajectories for Sustainable Development Goals. Framework and Country Applications, World Bank Group. Disponible en línea: <https://openknowledge. worldbank.org/handle/10986/23122>.

John Hagel III, John Seely Brown, Lang Davison (2009). “The Big Shift: Measuring the Forces of Change”. Harvard Business Review. https://hbr.org/2009/07/the-big-shift-measuring-the-forces-of-change

PNUD (2016a). “Mobilizing Private Finance for Sustainable Development”, documento de debate, 30 de noviembre. Disponible en línea: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/ poverty-reduction/mobilizing-private-finance-for-sustainable-development.html>. — (2016b).

“Regional Human Development Report for Latin America and the Caribbean Multidimensional progress: well-being beyond income”. Disponible en línea: <http://www.latinamerica.undp. org/content/rblac/es/home/library/human_development/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-para-america-latina-y-e.html>. — (2018).

Malamud Andrés (2020). "Geopolítica de la Pandemia. La Globalización en peligro". Le Monde Diplomatique, Edición 250, Abril de 2020, Buenos Aires Argentina.

Organización Internacional del Trabajo (18 de marzo de 2020). “El COVID-19 podría cobrarse casi 25 millones de empleos en el mundo” Disponible en línea: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738766/lang--es/index.htm

PNUD y PNUMA (2018). “Financing SDG 7 - Policy Brief #5”, Foro Político de Alto Nivel (FPAN) sobre el Desarrollo Sostenible. Disponible en línea: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17549PB_5_Draft.pdf>.

Ramonet Ignacio (2020). “La pandemia y el sistema-mundo”. Le Monde Diplomatique, Abril de 2020, La Habana. Cuba.

Sawyer, R. K. (2014). Introduction: The new science of learning. In: R. K. Sawyer (ed.), The Cambridge handbook of the learning sciences (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge University Press

Schmidt-Traub, G. (2015). “Investment Needs to Achive the Sustainable Development Goals. Understanding de Billions and Trillions”, documento de trabajo, SDSN. Disponible en línea: <http://www.unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/09/151112-SDG-Financing-Needs.pdf>.

Schmidt-Traub, G. y Sachs, J. D. (2015). “Financing Sustainable Development: Implementing the SDGs through Effective Investment Strategies and Partnerships”, documento de trabajo, SDSN. Disponible en línea: <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/04/150408-SDSN-Financing-Sustainable-Development-Paper.pdf>.

SDSN (2015). “Getting Started with the Sustainable Development Goals. A Guide for Stakeholders”, París y Nueva York, Sustainable Development Solutions Network, diciembre.

Steiner, A. (2017). “Keynote speech at the High-Level Conference on Financing for Development andthe Means of Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development”, Doha. Disponible en línea: <http://www.un.org/esa/ffd/high-level-conference-on-ffd-and-2030-agenda/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Opening_Achim-Steiner.pdf>.

Tavares-Lehman, A. T. (2016). “Types of Investment Incentives”, en Tavares-Lehman, A. T.; Sachs, L.; hnson, L. y Toledano, P. (eds.), Rethinking Investment Incentives. Trends and Policy Options, /view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S>.

UN IATF (2016). “Monitoring commitments and actions: Inaugural Report”. Disponible en línea: <http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2016/03/Report_IATF-2016-full.pdf>. — (2017). “Financing for Development: Progress and Prospects”. Disponible en: <https://developmentfinance.un.org/financing-development-progress-and-prospects-2017>.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Miguel Angel Azcorra Narváez[1]
Instituto Tecnológico de Mérida
miguel.an@merida.tecnm.mx

Jose Juan Escalante Fernández[2]
Instituto Tecnológico de Mérida
jose.ef@merida.tecnm.mx

Resumen

El presente trabajo de investigación es el resultado final de un análisis realizado para determinar la percepción de la calidad en el servicio del departamento de planeación, programación y presupuestación en una institución de educación superior dentro del marco regulatorio de la Ley General de Contabilidad Gubernamental publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 31 de Diciembre del año 2018, cuya obligatoriedad derivó en la planeación, desarrollo, implementación, y seguimiento de un sistema basado en tecnologías de la información con los requisitos y características establecidas en la citada ley. Esto conllevó un cambio de cultura al implementar un sistema de administración gubernamental armonizado en el Instituto Tecnológico de Mérida que cuenta con una matrícula aproximada de seis mil estudiantes y de seiscientos empleados entre docentes y no docentes, y se encuentra entre las diez más importantes del sistema de educación tecnológica del país. La importancia de la investigación radica en poder conocer la percepción de la calidad en el servicio que proporciona el departamento citado con la implementación y operación del nuevo sistema de administración.

Palabras clave: Calidad en el servicio, sistemas de información, Instituto de educación superior

Abstract

This research work is the final result of an analysis carried out to determine the perception of quality in the service of the planning, programming and budgeting department in a higher education institution within the regulatory framework of the General Law of Government

[1] Doctor en ciencias de la administración por la Universidad Hispanoamericana Justo Sierra, Profesor adscrito al Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Instituto Tecnológico de Mérida.
[2] Doctor en ciencias de la administración por la Universidad Hispanoamericana Justo Sierra, Profesor Titular adscrito al Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Instituto Tecnológico de Mérida.

Accounting published in the Official Gazette of the Federation of December 31, 2018, whose obligation resulted in the planning, development, implementation, and monitoring of a system based on information technologies with the requirements and characteristics established in the aforementioned law. This led to a change in culture by implementing a harmonized government administration system in the Technological Institute of Mérida, which has an enrollment of approximately six thousand students and six hundred employees between teachers and non-teachers, and is among the top ten in the system of technological education of the country. The importance of the research lies in being able to know the perception of the quality of the service provided by the aforementioned department with the implementation and operation of the new administration system.

Key words: Quality of service, information systems, institute of higher education

Introducción

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s) sin duda son uno de los factores que más han transformado la forma en la que las organizaciones proporcionan servicios a sus clientes internos y externos, su uso masivo se presenta de diversas formas y situaciones: en los espacios laborales, en las escuelas, en los bancos y centros financieros y por supuesto en nuestros hogares. Podemos describir en términos generales a las Tecnologías de la Información y Comunicación como un conjunto de elementos compuesto por herramientas, prácticas y técnicas que son utilizados para el tratamiento, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos con la finalidad de estructurarlos en información útil que derive en la solución de problemas, generación de conocimiento, y eficiencia de operaciones y procesos.

En este sentido la gestión de la calidad en las organizaciones ha encontrado en las TIC's un medio para facilitar las actividades objeto de su función, y combatir deficiencias por falta de estandarización en tareas repetitivas, falta de verificación y control en la asignación de recursos, carencia de información para evaluar el grado de estabilidad y satisfacción de los respectivos procesos administrativos, técnicos, y financieros, por mencionar algunos. Con el uso de las TIC's, las organizaciones procesan con efectividad sus transacciones cotidianas como el pago a proveedores, registros contables, compras, ventas, elaboración y reporte de información financiera, procesos operativos, gestión administrativa, así como las relaciones entre la institución y su entorno. Esta introducción de nuevas tecnologías conlleva al interior de las instituciones y organizaciones un cambio en los modos de trabajo y en la forma tradicional de llevar las tareas, generando retos en los trabajadores y motivando al aprendizaje armonizado de los sistemas, permitiendo desempeñar trabajos con mayor responsabilidad.

Uno de los factores que ha detonado el uso de las TIC's en la instituciones se atribuye también a los cambios en el marco jurídico. Estos cambios y modificaciones en el marco jurídico que inducen a la utilización de las TIC'S no es exclusivo de las organizaciones e instituciones privadas. El 31 de Diciembre del año 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) cuyas disposiciones generales

establecen los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. De igual manera establece que la presente Ley es de observancia obligatoria para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación, los estados y el Distrito Federal; los ayuntamientos de los municipios; los órganos político- administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal; las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales y los órganos autónomos federales y estatales. Como se puede observar el alcance la LGCG es total, no deja fuera a ningún actor del sector público de nuestro país y trae consigo el deber ser en materia de mejores prácticas contables nacionales e internacionales en apoyo a las tareas de planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización.

El presente trabajo de investigación es el resultado final de un análisis realizado para determinar la percepción de la calidad en el servicio del departamento de planeación, programación y presupuestación en una institución de educación superior dentro del marco regulatorio de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, cuya obligatoriedad derivó en la planeación, desarrollo, implementación, y seguimiento de un sistema basado en tecnologías de la información con los requisitos y características establecidas en la citada ley. Asimismo el objetivo general planteado consiste en medir la percepción del servicio que presta el departamento de planeación, programación y presupuestación a través del uso de los sistemas de información en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Mérida, Yucatán. El estudio que aquí se presenta muestra detalladamente cómo fue el proceso de investigación; así como la forma en la que se obtuvieron los datos y los resultados. Inicia con los antecedentes que guiaron el trabajo, se presenta la pregunta de investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos derivados de éste; se muestra el entorno que sirvió para realizar la exploración; así mismo se da a conocer la justificación y se mencionan los beneficios que se esperan al concluir la búsqueda. Posteriormente se fundamenta el trabajo ya que se muestran los hallazgos de trabajos realizados por algunos autores, e incluso aquí se presenta la teoría que permite dar validez al trabajo realizado. Finalmente se presenta el método que guió el

trabajo de investigación, señalando la importancia de haberlo elegido y la finalidad que se persigue por su utilización, seguidamente se indican los instrumentos que fueron seleccionados para obtener los datos, mostrando características de cada uno, y se exponen los resultados que muestran de forma detallada el análisis de los datos obtenidos, se hace una amplia explicación de lo encontrado que permite formular las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

1. Antecedentes

1.1 Descripción del problema.

En los últimos años se han promovido leyes y reglamentos con la finalidad de simplificar los procesos en las instituciones de la Administración Pública, esto ha llevado a que dichas instituciones tengan que hacer revisiones de sus procesos y procedimientos para adaptarse a estas disposiciones. En el caso del Instituto Tecnológico de Mérida (ITMer), esto no es la excepción ya que al ser una institución federal, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM), antes Dirección General de Esducación Superior Tecnológica (DGEST), el cual es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), debe adoptar las medidas pertinentes al cumplimiento de la ley.

El departamento de Planeación, Programación y Presupuestación (PPP), forma parte de la estructura orgánica del ITMer y pertenece a la Subdirección de Planeación y Vinculación. De acuerdo al manual de Organización de los Institutos Tecnológicos (1992) las funciones del departamento de Planeación, Programación y Presupuestación son:

a.- Planear, coordinar, controlar y evaluar estructuras orgánica y educativa, anteproyecto de presupuesto, programa operativo anual y lo relacionado a la construcción y equipamiento del Instituto Tecnológico, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

b.- Elaborar el programa operativo anual y anteproyecto de presupuesto del departamento y presentarlos a la Subdirección de Planeación y Vinculación para lo conducente.

c.- Aplicar la estructura orgánica autorizada para el departamento y los procedimientos establecidos.

d.- Coordinar la elaboración de los programas operativos anuales de las áreas correspondientes, integrar el programa operativo anual del Instituto Tecnológico y presentarlo a la subdirección de Planeación y Vinculación para lo conducente.

e.- Integrar y proponer las políticas y objetivos del Instituto Tecnológico conforme a las disposiciones dictadas por la Dirección General de Institutos Tecnológicos.

f.- Integrar los programas de desarrollo institucional a mediano y largo plazos, de acuerdo a la normatividad vigente y verificar su cumplimiento.

g.- Analizar las modificaciones presupuestales que soliciten las unidades orgánicas del instituto tecnológico y proponer a la Subdirección de Planeación y Vinculación la gestión de las que procedan.

h.- Planear, organizar, controlar y evaluar la realización de estudios de construcción y equipamiento de espacios educativos según los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

i.- Verificar el cumplimiento de la estructura orgánica del instituto tecnológico autorizada e integrar las propuestas de modificación a la misma.

j.- Difundir los manuales administrativos que regulan la organización y funcionamiento del instituto tecnológico.

k.- Coordinar la evaluación presupuestaria del instituto tecnológico con base a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

l.- Coordinar la aplicación del modelo de evaluación institucional de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

m.- Coordinar las acciones de evaluación institucional, integrar los resultados de la misma y presentarlos a la Subdirección de Planeación y Vinculación para lo conducente.

n.- Coordinar las actividades del departamento con las demás áreas de la Subdirección de Planeación y Vinculación.

o.- Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas a la Subdirección de Planeación y Vinculación.

Revisando las funciones del departamento, podemos afirmar que algunas de éstas ya no se realizan, debido a que se le han hecho mejoras a los procedimientos que tiene el departamento, además de que no se ha actualizado el manual de organización desde diciembre de 1992, como ejemplo de lo anterior podemos mencionar el Anteproyecto del Presupuesto en cual se dejó de elaborar en el año 2010.

De igual manera otro tema prioritario en este estudio es el cliente interno, ya que el departamento de PPP le da servicio a todos los demás departamentos o unidades administrativas de la institución, el cliente interno es muy importante ya que éste es el que se encarga de proporcionar la información al departamento para la integración de los documentos que se generan en el mismo. Este trabajo se ve reflejado en los clientes externos, ya que si hay un trabajo colaborativo interno, se beneficia a los estudiantes y a la sociedad en general.

Por otra parte, la promulgación de una ley, como se mencionó con anterioridad, impacta el funcionamiento de una unidad administrativa como en el caso del departamento de PPP del ITMer, y en la mayoría de los casos con el avance de la tecnología, se hace indispensable la utilización de sistemas de información electrónicos para poder llevar a cabo el trabajo de una manera más eficiente.

Esta situación se presentó en el departamento de PPP en el año 2010 ya que se da la oportunidad de sistematizar algunos procedimientos del departamento de PPP, con la finalidad de cumplir con la Ley de Contabilidad Gubernamental, puesto que en años anteriores se llevaba una conciliación presupuestal financiera de una manera que no resultaba eficaz, ya que se

dedicaban muchas horas hombre para poder realizarla. El control presupuestal se llevaba en formatos diseñados por personal del departamento de PPP en hojas de Excel, de igual manera no existía una adecuada comunicación con el departamento de Recursos Financieros (Rec Fin) ya que muchas veces se hacían gastos sin haber sido revisados por el departamento de Planeación.

Por lo anteriormente expuesto la Dirección de la Institución de ese periodo, decidió contratar a una compañía especializada en la elaboración de software, para llevar a cabo la armonización contable, el proceso de recopilación de información por parte de la empresa fue largo, ya que por la cantidad de procedimientos que existen y formatos que se elaboran en el departamento, se necesitaron varios días de entrevistas y análisis de información. Cabe recalcar que el sistema que se estaba diseñando, abarcaba procedimientos de varios departamentos o unidades administrativas que están involucrados con el proceso de planeación, tal como es el caso del departamento de Rec Fin y el departamento de Recursos Materiales y Servicios (Rec Mat y Servs).

Una vez que se diseñó el sistema SAGA (Sistema de Administración Gubernamental Armonizado), se empezó con la capacitación al personal del departamento de PPP, para que éste pudiera manejar adecuadamente el sistema, posteriormente se les dio capacitación a todos los demás departamentos o unidades administrativas de la Institución, ya que todos están involucrados en la integración del Programa de Trabajo Anual (PTA) llamado así en ese entonces y ahora llamado Programa Institucional Anual (PIA) y el Programa Operativo Anual (POA) de los cuales se hablará con mayor detalle en capítulos posteriores.

El sistema se implementó en enero de 2011, y en el mes de enero de 2016 se le hizo una actualización, lleva utilizándose más de 8 años, se considera que es un buen momento para evaluar el servicio que ofrece el departamento de PPP del ITMer a sus clientes internos, relacionado a las funciones de programación presupuestal, específicamente haciendo un

estudio comparativo del antes y después de la implantación del programa de software “Sistema de Administración Gubernamental Armonizado (SAGA) para el manejo del presupuesto. El SAGA tiene como propósito armonizar el presupuesto con la contabilidad financiera, esto para tener un mayor control en el ejercicio del presupuesto.

2. Metodología utilizada.

Para la realización del estudio que aquí se presenta se utilizó inicialmente la metodología de revisión sistemática de literatura (RSL), la cual permite compilar, resumir, criticar, y sintetizar fundamentos teóricos de otras investigaciones realizadas anteriormente sobre el tema presentado. Los fundamentos de esta metodología se enfocan en el conocimiento del estado del arte, así como la identificación de tendencias de investigación. Las RSL nos permiten estar al día en diversos temas de interés sin invertir demasiado tiempo al combinar la información de diversos estudios primarios o individuales, permiten analizar la consistencia de los resultados. Es así como un efecto similar en diferentes ámbitos, con criterios de inclusión y exclusión diferentes para los sujetos en estudio, puede darnos una idea de cuan robustos y trasladables son los resultados de un trabajo de investigación similar bajo otros ambientes.

Una vez realizado el análisis de la literatura se determinó que el modelo Servqual sería el más conveniente para poder realizar la medición sobre la percepción de la calidad en los servicios del departamento de planeación, programación y presupuestación. Este modelo proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio: Fiabilidad o confiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. Sensibilidad y/o responsabilidad: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se

refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas. Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidad para inspirar credibilidad y confianza. Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente. Elementos tangibles o bienes materiales: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal. Con base en las cinco dimensiones se diseñaron 22 ítems que pretenden medir la calidad en el servicio basándose en la siguiente tabla de calificación:

Tabla 1. Dimensiones de calificación. Fuente: Elaboración propia

5	Ha sido mucho mejor de lo que me esperaba
4	Ha sido mejor de lo que me esperaba
3	Ha sido como me lo esperaba
2	Ha sido peor de lo que me esperaba
1	Ha sido mucho peor de lo que me esperaba

Confiabilidad:

1.- El tiempo de espera para ser atendido por un trámite relacionado al sistema SAGA por parte del departamento de Planeación…

2.- El tiempo de respuesta a sus trámites en el Sistema SAGA por parte del personal del departamento de Planeación…

3.- La rapidez con que consigues la información que necesitas o pides (relacionada al sistema SAGA) al departamento de Planeación…

4.- La amabilidad (cortesía) del personal del departamento de Planeación en su trato con la gente relacionado con un trámite del sistema SAGA…

Responsabilidad:

1.- El seguimiento puntual a sus trámites en el Sistema SAGA, por parte del personal del departamento de Planeación…

2.- La información que el personal del departamento de Planeación proporciona sobre el manejo del sistema SAGA...

3.- El interés del personal operativo del departamento de Planeación por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA…

4.- El interés del personal directivo del departamento de Planeación por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA…

Seguridad:

1.- La capacitación del personal del departamento de Planeación en el Sistema SAGA…

2.- La confianza (seguridad) que el personal del departamento de Planeación transmite al usuario en el manejo del sistema SAGA…

3.- La disposición del personal del departamento de Planeación para ayudarle en el manejo del sistema SAGA…

4.- La ayuda brindada para solucionar sus problemas en el manejo del sistema saga por parte del personal del departamento de Planeación…

Empatía:

1.- La atención personalizada por parte del personal del departamento de Planeación en trámites relacionados al Sistema SAGA…

2.- Los horarios de atención por parte del departamento de Planeación en trámites relacionados al Sistema SAGA…

3.- La atención individualizada por parte del personal del departamento de Planeación en trámites relacionados al Sistema SAGA…

4.- La preocupación del personal del departamento de Planeación por el aprendizaje del sistema SAGA…

5.- La comprensión de sus necesidades en cuanto a la utilización del sistema SAGA por parte del personal del departamento de Planeación

Bienes Materiales o Tangibles:

1.- La facilidad de utilización del módulo para la elaboración del PIA…

2.- La facilidad de utilización del módulo para la elaboración del POA…

3.- La facilidad de utilización del módulo de reportes…

4.- La facilidad de utilización para la elaboración de requisiciones y oficios de comisión…

La elaboración y adaptación de este instrumento de medición, y la aplicación del mismo en un futuro, brindaría información precisa e importante para el departamento de PPP, con la finalidad de que este mejore día con día, la atención al cliente interno. El cliente interno son las otras unidades administrativas a las cuales el departamento de PPP les presta servicio.

2.1 Pregunta General de Investigación.

¿Cuál es la percepción del servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del Sistema de Administración Gubernamental Armonizado (SAGA)?

2.2 Objetivo General.

Medir la percepción del servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del sistema de administración gubernamental armonizado (SAGA).

2.3 Objetivos Específicos de Investigación.

a.- Identificar la situación actual de la calidad en el servicio que presta la oficina de Programación y Evaluación Presupuestaria, perteneciente al departamento de Planeación, Programación y Presupuestación del ITMer.

b.- Medir la percepción del cliente interno referente al servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación del ITMer, a través del uso del Sistema de Administración Gubernamental Armonizado (SAGA).

c.- Proponer mejoras al departamento de Planeación, Programación y Presupuestación del ITMer, y al Sistema de Administración Gubernamental Armonizado (SAGA) a través las propuestas que realicen los clientes internos.

2.4 Justificación.

La calidad en el servicio es de suma importancia para cualquier empresa o institución, en el sector público es aún más relevante porque el servicio que se le brinda al cliente en muchas ocasiones no es de manera cordial, se tiene la idea que en las instituciones burocráticas se brinda un mal servicio al cliente tanto interno, como externo.

2.5 Beneficios del estudio.

Es una investigación que puede marcar la pauta para explicar mejor la importancia del cliente interno en las instituciones públicas en especial las de educación superior y de igual manera pretende analizar el impacto que tiene el uso de un sistema integral de un software en el funcionamiento de una unidad administrativa y las repercusiones de éste en la calidad en el servicio.

2.6 Limitaciones y delimitaciones del estudio.

Entre las limitaciones que se tienen para realizar la investigación es el tiempo, ya que se dispondrá solamente de dos meses para realizarlo, de igual manera se depende totalmente del tiempo que le puedan dedicar los trabajadores del Instituto Tecnológico de Mérida, a contestar los instrumentos que se prepararán para recabar la información.

Entre las delimitaciones del estudio, es que se aplicará solamente en el Instituto Tecnológico de Mérida, en las 26 unidades administrativas que lo conforman, aplicando los instrumentos de medición al titular del área administrativa y a la persona encargada de hacer el trabajo operativo en cuanto a requisiciones, quien generalmente es el o la secretario(a) del área administrativa.

3. Marco Teórico.

3.1 Introducción al concepto de calidad en el servicio.

Definir el concepto de Calidad es algo complicado, ya que es un concepto que constantemente evoluciona, sin embargo Juran (1990) lo hace de una manera breve y concisa, define calidad como: “adecuación al uso” esta definición resulta muy general por lo que se puede ramificar en dos direcciones, la primera: “características del producto que satisfacen las necesidades del cliente y la segunda “ausencia de deficiencias”. Calidad entonces sería ofrecer un producto sin deficiencias y que además satisfaga las necesidades del cliente. De acuerdo con Bounds et al., citado por Cantú (1997) la Calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

- La de la inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- La era del control estadístico del proceso (década de los treinta) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección.
- La del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta) se da cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.
- La era de la administración estratégica de la calidad total (década de los noventa) donde se hace hincapié en las necesidades del mercado y del consumidor reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

Vargas y Aldana (2006) definen la calidad como “la búsqueda continua de la perfección, es el proceso que tiene como centro al hombre y a partir de él construye productos y servicios que le llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable”, esta definición es más general ya que se centra en el hombre, por lo tanto abarcaría al cliente y otros actores involucrados. Gitlow (1991), define calidad como “el juicio que tienen los clientes o

usuarios sobre un servicio o producto; es el punto en el que siente que sobrepasan sus necesidades y expectativas".

De todas las definiciones de calidad revisadas, podemos observar que se habla de producto y/o servicio, del hombre, de clientes, usuarios, necesidades, expectativas e incluso de cero deficiencias y la perfección. Las empresas que ofrecen productos y/o servicios, deben prestar atención a estos conceptos importantes, ya que la razón de ser de la mayoría de las empresas es la rentabilidad de las mismas, que se logra a través de la satisfacción y lealtad de sus clientes. Mercado, (2000) afirma que "el origen de un negocio es para satisfacer las necesidades de los clientes". Para ello es necesario identificar a los clientes tanto dentro de la organización como fuera de ella y preguntarse qué es lo que satisface sus expectativas. Es necesario determinar las necesidades de nuestros clientes, ya que hay que satisfacer hasta el más mínimo detalle y procurar dar lo mejor de todo. Para poder lograr la calidad total en nuestra empresa necesitamos tener personal (cliente interno) altamente capacitado y comprometido.
Con lo anteriormente expuesto podemos afirmar que la calidad se refiere a todas las cualidades con que cuenta un producto o servicio, para adecuarse al uso, esto quiere decir que un producto tiene calidad cuando satisface las necesidades de todos sus clientes tanto internos como externos.

Otro concepto importante es el de calidad en el servicio, este concepto abarca cada parte de la empresa, tal y como se explicará más adelante, en este trabajo se analizará la calidad en el servicio que se ofrece en un departamento de una institución, esto con la finalidad de demostrar la importancia del mismo.

Antes de entrar de lleno al análisis del concepto de calidad en el servicio, hablaremos del concepto de servicio, Vargas y Aldana (2006) lo conceptualizan como "conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas

de quien lo requiera. Como intangible adiciona valor al producto. Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo". Kotler citado por Vargas y Aldana (2006) define servicio como: "todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico".

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos concluir que la calidad en el servicio es, un acto o un conjunto de actividades realizadas por personas, para ofrecerles a otras, pudiendo incrementar la satisfacción de deseos, necesidades, expectativas y no da como resultado ninguna propiedad. Müller (1999) afirma que la calidad en el servicio "consiste en cumplir expectativas del cliente". Larrea (1991) menciona que la calidad en el servicio "es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".
Generalmente, cuando se habla de calidad en el servicio se piensa solamente en el cliente externo, es decir, el que compra tu producto o consume tu servicio; sin embargo, el cliente interno es de suma importancia para las labores diarias de la empresa. El cliente interno es el usuario que trabaja en la empresa y tiene relación con los diversos departamentos de la misma.

3.2 Cliente, cliente externo y cliente interno.

Juran (1990), define al cliente de la siguiente manera: "todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos". El cliente es aquel que utiliza el producto o servicio, o que de alguna manera lo afecta, esto nos demuestra la importancia que tienen los clientes para la empresa, ya que finalmente la empresa produce bienes u ofrece servicios, que uno utiliza, es decir la finalidad de la empresa es la satisfacción de sus clientes. Existen dos tipos de clientes: el cliente externo y el cliente interno. Juran (1990) nos dice que "Los clientes externos son afectados por el producto pero nos son miembros de la empresa que lo produce". Los clientes externos incluyen clientes que compran el producto, organismos reguladores

gubernamentales y el público (que puede ser afectado por productos inseguros o que causen daño al medio ambiente).

Los clientes externos son vitales para la compañía, ya que finalmente ellos son los que reciben los beneficios de un producto hecho con calidad, ellos son los que recomiendan o rechazan a la empresa, en la cual compraron un producto o recibieron un servicio, sin embargo no debemos olvidarnos de que existen otro tipo de clientes, los clientes internos, que de igual manera son importantes para la empresa, ya que finalmente, son ellos los que tienen que ver directamente en la fabricación del producto o en la prestación de servicios. Ahora veamos por qué son tan importantes los clientes internos. Juran (1990) nos dice que "Los clientes internos son afectados por la empresa y también son miembros de la empresa que los produce. A menudo se les llama clientes a pesar del hecho de que no lo son en el sentido que da el diccionario; esto es, no son compradores".

Podemos concluir que los clientes internos son todos los trabajadores de la empresa. Los clientes internos incluyen a los gerentes de los departamentos, la influencia de estos sobre la calidad es considerable. De igual manera los trabajadores individualmente son de mucha utilidad, sin embargo cuando se trabaja en equipo, se vuelven de vital importancia.

3.3. Importancia del cliente interno.

López (2007), afirma que "El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa".

La importancia de los trabajadores es vital, ya que una vez que éstos se dan cuenta, que son un pilar importante de la empresa, y que mejor aún, son clientes de la misma, se sienten más comprometidos y por lo tanto trabajarán mejor, puesto que toman conciencia de la función

importante de cada uno en el proceso total en la empresa, que su trabajo afecta el trabajo de los demás, y que al final se ve reflejado en el producto o servicio, el cual se le va a ofrecer al cliente externo.

Todos los trabajadores o clientes internos, son importantes para la empresa, puesto que así como los gerentes son los que toman las decisiones, los operarios ejecutan las decisiones que se toman en la alta gerencia, o sea la comunicación de los clientes internos de la empresa debe ser, tanto de arriba para abajo, como de abajo para arriba, por consiguiente los directivos que toman las decisiones, deben asegurarse que éstas sean las correctas y así poder comunicárselas a los demás trabajadores de la empresa para que ellos las cumplan, además deben estar pendientes de la satisfacción de los todos los trabajadores de la empresa. El cliente interno de igual manera debe comunicarle a la alta gerencia, cualquier aspecto con el cual no esté de acuerdo, o alguna sugerencia que permita a la empresa una mejora continua. Debe haber una reciprocidad y una comunicación constante entre los de arriba y los de abajo. Al haber esta comunicación y comprensión por parte del trabajador, se trabajará de una mejor manera y lógicamente se tendrán productos y/o servicios de calidad en beneficio tanto para los clientes internos, como para los clientes externos y de la empresa misma.

¿Por qué los trabajadores son considerados como clientes internos? Independientemente del tipo de empresa en la cual se trabaja, existen en las mismas, diferentes procesos y departamentos en los que los trabajadores realizan alguna función, un departamento depende de otro, y un proceso también depende de otros procesos, es decir hay una constante interrelación entre los departamentos y los procesos. Entonces el trabajador de un departamento, se vuelve cliente de otro departamento, cuando solicita alguna materia prima, algún documento, etcétera; de estos, es decir el trabajador de determinado departamento solicita un “producto”, “servicio” o “materia prima” para poder realizar su función dentro de la empresa o del departamento al cual está adscrito. Es por eso que el cliente interno exige calidad, ya que de la calidad del trabajo de los otros, depende muchas veces su trabajo. No

debemos ver como algo separado, el trabajo del cliente interno, con el trabajo de otro, ya que cuando se trabaja en equipo y en constante comunicación, se obtendrán mejores resultados. Es por eso que es muy necesario el trabajo en equipo, y también que el trabajador comprenda que es importante en la empresa, y que más aún, es un cliente de la misma, y que además debe estar comprometido a dar calidad para recibir calidad.

Podemos afirmar que en el caso del cliente externo, al estar satisfecho con el producto o servicio de la empresa, mantiene la fidelidad hacia ésta, en el caso del cliente interno, al estar satisfecho con el trabajo que está desempeñando y con la empresa en donde labora, trabaja con mayor calidad, existiendo también una lealtad hacia la empresa.

3.4. Satisfacción del cliente interno.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, es muy importante que el trabajador se sienta como un cliente de la empresa, ya que sabe que puede demandar un buen trato y de esta manera ponerse la camiseta de la empresa, dando como resultado la fabricación de un producto o la prestación de un servicio con mejor calidad. Algunas preguntas que nos pueden ayudar a determinar la satisfacción de cliente interno en una empresa son:

1. ¿Quiénes son mis clientes internos? Esta pregunta nos va a permitir identificar a los clientes internos de la empresa, para saber cuáles son las funciones que estos deben desempeñar en la empresa.
2. ¿Qué necesitan? Esta pregunta es importantísima ya que permite a la empresa saber cuáles son las necesidades que tiene sus clientes internos, de esta manera la empresa, podrá diseñar mejor las estrategias.
3. ¿Cuáles son sus expectativas? Al conocer cuáles son las expectativas que tienen los clientes internos de la empresa, ésta reconoce el esfuerzo de los mismos, esta medida es muy importante ya que el trabajador se dará cuenta que es importante para la empresa.

4. ¿Cuál es mi producto o servicio? El cliente interno debe conocer, cuál es el producto o servicio de la empresa, ya que de esta manera, puede desempeñar mejor su trabajo, si la empresa se encarga de comunicar claramente lo que desea, el trabajador sin duda alguna lo entenderá y trabajará con más calidad.
5. ¿Mi producto o servicio supera los que se espera de él? Esta pregunta es muy importante, ya que sólo de esta manera, el cliente interno puede exigir un producto de calidad, para que él de igual manera realice un trabajo de calidad, o sea debe existir una reciprocidad, y el producto debe siempre superar las expectativas.
6. ¿Cómo estoy satisfaciendo las necesidades de los clientes internos? Esta pregunta se la debe hacer la alta gerencia, para saber si las estrategias que está tomando son las adecuadas, si es así lo que se debe tratar de hacer, es mejorar continuamente, si no es así se debe cambiar inmediatamente la estrategia, e implementar inmediatamente una nueva, que satisfaga las necesidades del cliente interno.
7. ¿Qué acciones correctivas son necesarias emprender? Esta pregunta se debe de hacer cuando las cosas no están saliendo como uno esperaba, para que de esta manera se implemente una nueva estrategia que nos ayude a enmendar el camino.
8. ¿Participan los clientes en los equipos? Es muy importante hacer comprender a nuestros clientes internos, sobre la importancia de trabajar en equipo, ya que como ya se había mencionado antes el trabajo de uno es importante, pero el trabajo en conjunto, es vital.

Las preguntas anteriores, nos pueden ser muy útiles para determinar qué tan satisfechos están nuestros clientes internos, tal y como menciona López (2007) “fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa” y también nos pueden servir para saber si las estrategias que se están llevando a cabo son las correctas, dando como resultado un proceso de calidad que se verá reflejado en los productos o servicios que ofrece la compañía.

3.5. Retroalimentación por parte del cliente interno.

Para lograr la satisfacción del cliente interno, tenemos que tener una retroalimentación por parte del trabajador, que nos permita identificar, dónde estaría la satisfacción o insatisfacción de este. Lo primero que necesitamos hacer es detectar si existe insatisfacción del cliente interno, la alta gerencia debe identificar los focos rojos, comprender la insatisfacción del cliente interno y tratar de que éste, se vuelva a sentir a gusto y trabaje mejor, después hay que descubrir las prioridades relativas de la calidad, para que el trabajador las conozca mejor y pueda trabajar de acuerdo a ellas, seguidamente hay que identificar las necesidades del cliente interno, para que sepamos cómo ayudarlo con la insatisfacción que presenta, finalmente se deben descubrir oportunidades que permitan a la empresa obtener mejoras.

El cliente interno va a comunicar los motivos de su insatisfacción y la alta gerencia debe poner especial atención, si no lo hace, se corre el riesgo de que el trabajador no trabaje con calidad lo cual se va a ver reflejado en los productos o servicios de la empresa, y con un perjuicio para ella, aunque el trabajador debe ser consciente de que es un proceso recíproco, en el que así como exige calidad, también debe brindar calidad.

Lo anterior permitirá que exista un adecuado clima laboral, el cual es definido por Cipriano (2014) como “La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma”. También se le debe otorgar una retroalimentación al trabajador, pudiéndose realizar a través de una evaluación de desempeño de 360°. Alles (2010) menciona que dicha evaluación “es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes”. De

esta manera el cliente interna obtendría retroalimentación de su desempeño por parte de sus jefes, sus pares, entre otros.

3.6. Comprensión del concepto cliente interno por parte de los trabajadores.

Como se ha mencionado anteriormente, el cliente interno es de vital importancia para la empresa en la cual se desempeña, para que el trabajador comprenda la importancia del mismo en la empresa, debe tomar conciencia de la importancia del concepto de cliente interno.

Debe comprender que al considerarse un cliente de la empresa, este puede exigirle a la misma, sin embargo debe dar aún más calidad, porque la empresa está satisfaciendo sus necesidades, y el cliente debe corresponder con lealtad, poniéndose la camiseta de la misma, trabajando con mayor calidad y ofreciendo mejores productos o servicios.

El trabajador debe hacer conciencia y comprender que debe trabajar con calidad, ya que es el proveedor del “producto”, “servicio” y/o “materia prima”, para los otros trabajadores de la empresa, es decir que debe hacer su trabajo con calidad para que los demás integrantes de la empresa reciban un trabajo con calidad, y estos a su vez deben hacer lo mismo con los otros trabajadores y así sucesivamente, de esta forma se va desarrollando un círculo que beneficia a todos, porque se trabaja con calidad y se produce calidad.

Podemos concluir que la satisfacción del cliente interno es de suma importancia, porque sólo con la satisfacción de este, se logra la satisfacción de nuestros clientes externos.

Finalmente hay que recalcar que todavía hace falta desarrollar más acciones que permitan al trabajador comprender el concepto de cliente interno, muchas veces existen diferencias entre los clientes internos y entonces no se trabaja en equipo, sin embargo una vez que el trabajador comprenda la importancia del concepto del cliente interno y del trabajo en equipo, se habrá dado un paso enorme.

3.7 Sistemas de Información y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Para poder llevar el control de los proceso, muchas empresas emplean los sistemas de información, Münch (1990), menciona que “Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización”. Entre las técnicas que pueden utilizar los sistemas de información, se encuentran los sistemas computarizados.

La dirección del Instituto Tecnológico de Mérida, decidió contratar a una empresa dedicada a la elaboración de software para desarrollar el sistema SAGA (Sistema de Administración Gubernamental Armonizado), ya que de acuerdo al artículo Sexto Transitorio de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, promulgada el 31 de diciembre de 2008, el cual se cita a continuación “En lo relativo a la Federación, los sistemas contables de las dependencias del poder Ejecutivo; los poderes Legislativo y Judicial; las entidades y los órganos autónomos deberán estar operando en tiempo real, a más tardar, el 31 de diciembre de 2011. En el caso de las entidades paraestatales del Gobierno Federal, dicho sistema deberá estar operando en las mismas condiciones a más tardar el 31 de diciembre de 2012. Podemos observar que además de poder tener un control de los procesos presupuestales y contables, se estaría cumpliendo con la normatividad vigente con respecto a los sistemas contables.

Uno de los departamentos responsables del uso de este sistema es el departamento de Planeación, Programación y Presupuesto del Instituto Tecnológico de Mérida, el cual se encarga de brindar atención a todas las demás áreas administrativas del Instituto (atención al cliente interno).

4.- Objeto de Estudio.

El Instituto Tecnológico de Mérida (ITMer) es una institución líder en educación superior en nuestro país y a lo largo de sus 58 años de vida ha propiciado y contribuido a la formación de egresados en el país.

El documento rector de las actividades del ITM es el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) 2003-2018. El PIID es un documento rector, normativo e indicativo de la planeación estratégica y operativa, en el cual se plasman los objetivos estratégicos, específicos, metas, estrategias y líneas de acción que vistas como un proceso permitan su continuo monitoreo y evaluación que genera un alto desempeño. El PIID del ITMer está alineado al PIID del Tecnológico Nacional de México (TecNM). El PIID del TecNM está alineado al Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) y éste a su vez, está alineado al Plan Nacional de Desarrollo (PND). La elaboración del PIID del ITMer, se hace cada sexenio. Una vez que el PIID es aprobado, se procede a la elaboración del Programa Institucional Anual (PIA), el cual es un documento normativo de corto plazo donde se programan las metas de forma anualizada, debe dársele seguimiento y la evaluación correspondiente en el cumplimiento de las metas, con la finalidad de elevar la calidad en el Servicio Educativo. Después de la aprobación del PIA se elabora el Programa Operativo Anual (POA) el cual es un documento jurídico administrativo que contiene los procesos estratégicos y claves, así como las metas y acciones programadas, incluyendo los recursos financieros necesarios para su cumplimiento.

Como se mencionó en el capítulo I, el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación, forma parte de la estructura orgánica del ITMer, pertenece a la Subdirección de Planeación y Vinculación, y es el encargado de coordinar los esfuerzos para la elaboración de los documentos rectores mencionados con anterioridad (PIID, PIA y POA). De igual manera, como se mencionó anteriormente uno de los departamentos responsables del uso de este sistema es el departamento de Planeación, Programación y Presupuesto del Instituto Tecnológico de Mérida, el cual se encarga de brindar atención a todas las demás áreas

administrativas del Instituto (atención al cliente interno), en cuanto a la elaboración del PIA y POA de cada unidad administrativa en el SAGA, así como el uso del mismo para la operación diaria del ejercicio presupuestal, como la elaboración y seguimiento de las requisiciones de compra, la elaboración de los oficios de comisión y el uso de los módulos de reportes para tener información confiable y veraz.

La importancia de este estudio radica en que se pretende medir la percepción del servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del sistema de administración gubernamental armonizado (SAGA), a las 26 unidades administrativas que lo conforman, es decir el cliente interno, López (2007), afirma que “El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa”.

Para poder realizar este estudio se procedió a la observación de las siguientes variables que fueron extraídas y adaptadas del SERVQUAL, el cual es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. Wigodski (2003).

- Confiabilidad: Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad: Como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad: Como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía: La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

- Bienes materiales o tangibles: Relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

Después de una observación exhaustiva, realizada en un período de 2 semanas (del 25 de noviembre al 6 de diciembre del 2019), se llegó a los siguientes resultados:

Confiabilidad: El personal del Instituto Tecnológico de Mérida, considera que el tiempo de espera para ser atendido por un trámite relacionado al sistema SAGA por parte del departamento de PPP se ha reducido, ya que cuando no se contaba con el sistema, la duración promedio para el inicio de un trámite y la finalización del mismo, era de aproximadamente una semana, en la actualidad es de 2 días.

De igual manera la rapidez con que consigues la información que necesitas o pides (relacionada al sistema SAGA) al departamento de PPP, es más ágil y fácil de utilizar debido a los reportes que se pueden generar, como el estado analítico del presupuesto, el cual te permite tomar decisiones con base en el ejercicio del presupuesto autorizado.

En general la amabilidad (cortesía) del personal del departamento de PPP en su trato con la gente, relacionado con un trámite del sistema SAGA, es buena, ya que realmente se preocupan por atender las necesidades del cliente interno, aunque en pocas ocasiones el mismo considera que no se le brinda la atención adecuada.

Responsabilidad: En general el cliente interno considera que se realiza un seguimiento puntual a sus trámites en el Sistema SAGA, por parte del personal del departamento de PPP, además de que el mismo puede estar monitoreando a través del sistema, si un trámite ha sido aprobado o ha resultado con alguna observación.

De igual manera el interés del personal operativo del departamento de PPP por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA, ha mejorado en gran medida, ya que el personal al manejar un sistema de información, mejora sus procedimientos y sus tiempos de trabajo, brindado con ello una mejor atención al cliente interno.

Igualmente se ha notado una mejora en la percepción del cliente interno, sobre el interés del personal directivo del departamento de PPP por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA, como por ejemplo en la aprobación de las requisiciones y los oficios de comisión en un menor tiempo.

Seguridad: En general se considera que la capacitación del personal del departamento de PPP en el Sistema SAGA, es suficiente, y resuelve las problemáticas que se puedan suscitar en el día a día. Otro elemento importante es la confianza (seguridad) que el personal del departamento de PPP transmite al usuario en el manejo del sistema SAGA, debido a que se cuenta con mucho conocimiento del mismo.

Otro elemento importante es la ayuda brindada para solucionar sus problemas en el manejo del sistema SAGA por parte del personal del departamento de PPP, la cual se ha incrementado, debido a que se cuenta con más tiempo para la atención del cliente interno, lo cual brinda seguridad al mismo.

Empatía: En general el cliente interno considera que la atención personalizada e individualizada por parte del personal del departamento de PPP en trámites relacionados al Sistema SAGA, es suficiente, debido a que cuando solicitan dicha atención personalizada, esta es brindada a la brevedad posible.

En cuanto a los horarios de atención por parte del departamento de PPP en trámites relacionados al Sistema SAGA, se considera adecuado aunque el cliente interno que labora en el turno vespertino, no reciba la atención suficiente, debido a que el personal del departamento de PPP cubre un horario matutino.

Por último, la preocupación del personal del departamento de PPP por el aprendizaje del sistema SAGA, es innegable y se toman acciones concretas para esta situación, como es la programación de talleres para la elaboración del PIA y del POA, así como de talleres de requisiciones y comisiones, por lo tanto la comprensión de las necesidades del cliente interno en cuanto a la utilización del sistema SAGA por parte del personal del departamento de PPP es auténtica.

Bienes materiales o tangibles: Después de analizar los diferentes módulos presentados en el SAGA, la percepción de la gente es: que existe: la facilidad de utilización del módulo para la elaboración del PIA y la facilidad de utilización del módulo para la elaboración del POA, sin embargo como estos programas son anuales, en ocasiones al cliente se olvida del procedimiento y los lineamientos para la elaboración de los mismos.

En cuanto a la facilidad de utilización del módulo de reportes y la facilidad de utilización para la elaboración de requisiciones y oficios de comisión, el cliente interno considera que es muy fácil, debido a que estos módulos son utilizados con mucha frecuencia, algunas unidades administrativas los usan en promedio cada dos días y otras unidades administrativas cada semana.

Podemos observar en los resultados, que de manera general el cliente interno del ITMer considera que el servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del sistema de administración gubernamental armonizado

(SAGA) es adecuado, sin embargo también existen áreas de oportunidad, que pueden ser aprovechadas para incrementar la satisfacción del cliente interno.

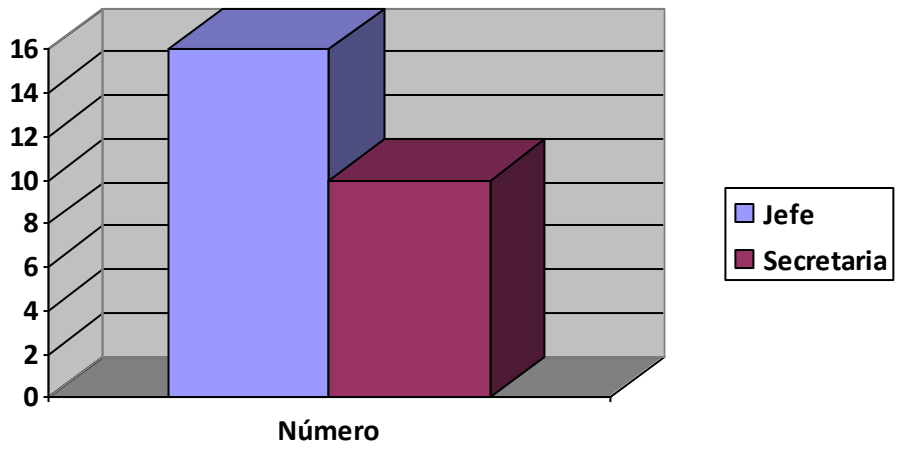
5. Resultados

Para poder realizar este estudio se procedió a la observación de las siguientes variables que fueron extraídas y adaptadas del SERVQUAL, el cual es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. Wigodski (2003). La escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización, las cuales son:

- Confiabilidad: Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad: Como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad: Como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía: La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- Bienes materiales o tangibles: Relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

Se realizó una observación exhaustiva durante un período de 2 semanas del 25 de noviembre al 6 de diciembre del 2019, en las que se observó a algún representante de las 26 Unidades Administrativas (20 jefes y 6 secretarias), en interacción con el personal del Departamento de PPP:

Figura 1. Gráfica de personal observado en el estudio de percepción. Elaboración propia.



Las Unidades Administrativas y los observados fueron los siguientes:

1.- Dirección. Secretaria

2.- Subdirección de Planeación y Vinculación. Secretaria.

3.- Subdirección Académica. Secretaria

4.- Subdirección de Servicios Administrativos. Secretaria

5.- Departamento de Planeación, Programación y Presupuestación. Jefa

6.- Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación. Jefe

7.- Departamento de Comunicación y Difusión. Secretaria

8.- Departamento de Actividades Extraescolares. Secretaria

9.- Departamento de Servicios Escolares. Jefe

10.- Centro de Información. Jefa

11.- Departamento de Ciencias Básicas. Jefa

12.- Departamento de Sistemas y Computación. Jefe

13.- Departamento de Metal-Mecánica. Jefe

14.- Departamento de Ciencias de la Tierra. Jefe

15.- Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica. Jefe

16.- Departamento de Ingeniería Industrial. Jefe

17.- Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica. Jefe

18.- Departamento de Ciencias Económico- Administrativas. Jefa

19.- Departamento de Desarrollo Académico. Jefa

20.- División de Estudios Profesionales. Jefe

21.- División de Estudios de Posgrado. Jefe

22.- Departamento de Recursos Humanos. Jefe

23.- Departamento de Recursos Financieros. Jefa

24.- Departamento de Recursos Materiales. Jefe

25.- Centro de Cómputo. Jefa

26.- Departamento de Mantenimiento de Equipo. Jefe

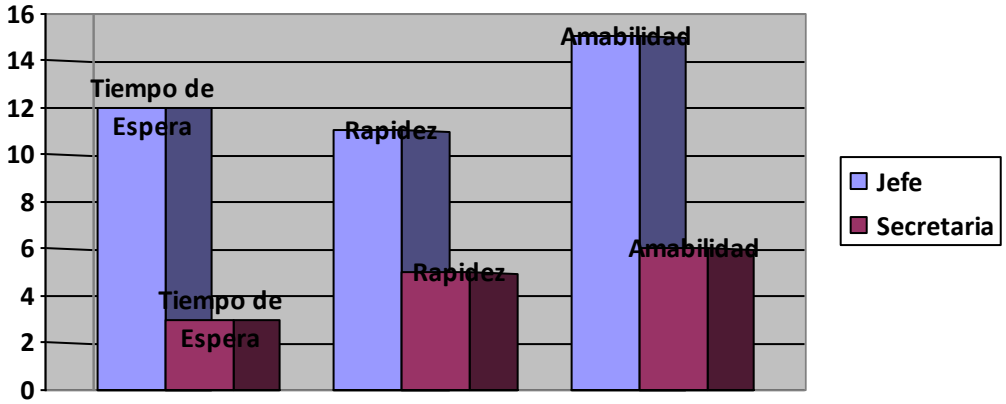
Variable Confiabilidad:

Subvariable: Tiempo de espera, 15 de los observados consideran que el tiempo de espera para ser atendido por un trámite relacionado al sistema SAGA por parte del departamento de PPP se ha reducido, ya que cuando no se contaba con el sistema, la duración promedio para el inicio de un trámite y la finalización del mismo, era de aproximadamente una semana, en la actualidad es de 2 días.

Subvariable: Rapidez, 16 de los observados consideran que la rapidez con que consigues la información que necesitas o pides (relacionada al sistema SAGA) al departamento de PPP, es más ágil y fácil de utilizar debido a los reportes que se pueden generar, como el estado analítico del presupuesto, el cual te permite tomar decisiones con base en el ejercicio del presupuesto autorizado.

Subvariable: Amabilidad, 21 de los observados consideran que la amabilidad (cortesía) del personal del departamento de PPP en su trato con la gente, relacionado con un trámite del sistema SAGA, es buena, ya que realmente se preocupan por atender las necesidades del cliente interno, aunque en pocas ocasiones el mismo considera que no se le brinda la atención adecuada.

Figura 2. Gráfica de resultados variable confiabilidad. Elaboración propia



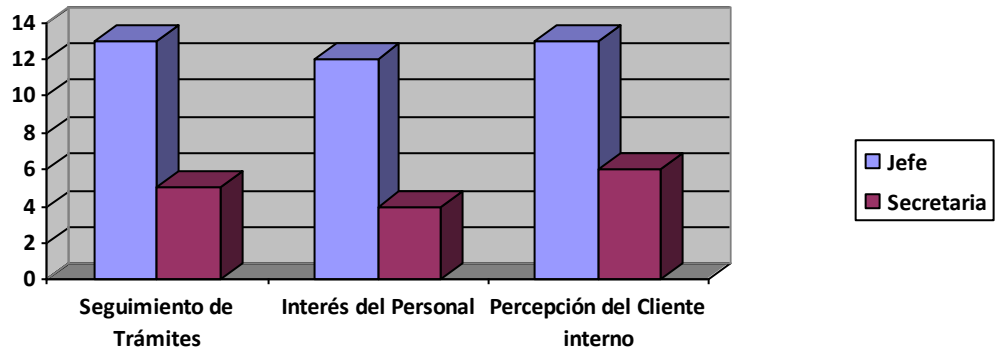
Variable Responsabilidad:

Subvariable: Seguimiento de trámites, 18 de los observados considera que se realiza un seguimiento puntual a sus trámites en el Sistema SAGA, por parte del personal del departamento de PPP, además de que el mismo puede estar monitoreando a través del sistema, si un trámite ha sido aprobado o ha resultado con alguna observación.

Subvariable: Interés del personal, 16 de los observados consideran que el interés del personal operativo del departamento de PPP por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA, ha mejorado en gran medida, ya que el personal al manejar un sistema de información, mejora sus procedimientos y sus tiempos de trabajo, brindado con ello una mejor atención al cliente interno.

Subvariable: Percepción del Cliente Interno, 19 de los observados consideran que se ha notado una mejora en la percepción del cliente interno, sobre el interés del personal directivo del departamento de PPP por solucionar los problemas de los usuarios en los trámites relacionados al Sistema SAGA, como por ejemplo en la aprobación de las requisiciones y los oficios de comisión en un menor tiempo.

Figura 3 Gráfica de resultados variable responsabilidad. Elaboración propia



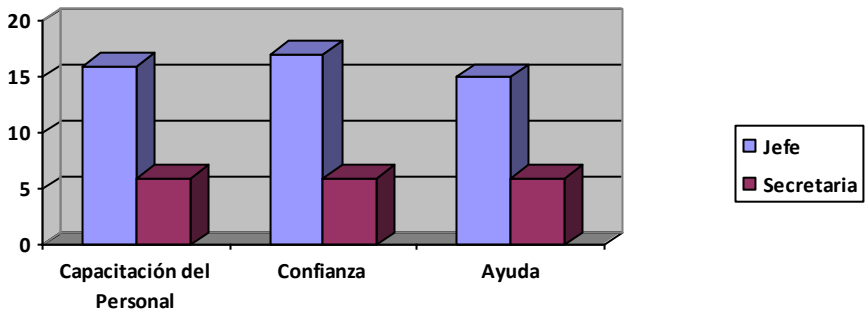
Variable Seguridad:

Subvariable: Capacitación del personal, 22 de los observados consideran que la capacitación del personal del departamento de PPP en el Sistema SAGA, es suficiente, y resuelve las problemáticas que se puedan suscitar en el día a día.

Subvariable: Confianza, 23 de los observados consideran importante la confianza (seguridad) que el personal del departamento de PPP transmite al usuario en el manejo del sistema SAGA, debido a que se cuenta con mucho conocimiento del mismo.

Subvariable: Ayuda, 21 de los observados consideran que la ayuda brindada para solucionar los problemas en el manejo del sistema SAGA por parte del personal del departamento de PPP, se ha incrementado, debido a que se cuenta con más tiempo para la atención del cliente interno, lo cual brinda seguridad al mismo.

Figura 4.Gráfica de resultados variable seguridad. Elaboración propia



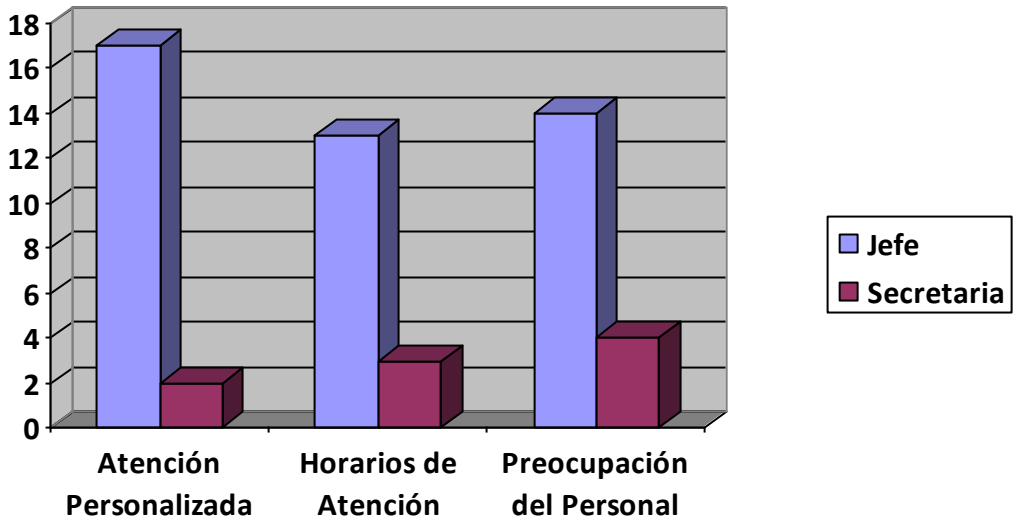
Variable Empatía:

Subvariable: Atención personalizada, 19 de los observados consideran que la atención personalizada e individualizada por parte del personal del departamento de PPP en trámites relacionados al Sistema SAGA, es suficiente, debido a que cuando solicitan dicha atención personalizada, esta es brindada a la brevedad posible.

Subvariable: Horarios de Atención, 16 de los observados consideran adecuados los horarios de atención por parte del departamento de PPP en trámites relacionados al Sistema SAGA, aunque el cliente interno que labora en el turno vespertino, no reciba la atención suficiente, debido a que el personal del departamento de PPP cubre un horario matutino.

Subvariable: Preocupación del personal, 18 de los observados consideran que la preocupación del personal del departamento de PPP por el aprendizaje del sistema SAGA, es innegable y se toman acciones concretas para esta situación, como es la programación de talleres para la elaboración del PIA y del POA, así como de talleres de requisiciones y comisiones, por lo tanto la comprensión de las necesidades del cliente interno en cuanto a la utilización del sistema SAGA por parte del personal del departamento de PPP es auténtica.

Figura 5. Gráfica de resultados variable empatía. Elaboración propia

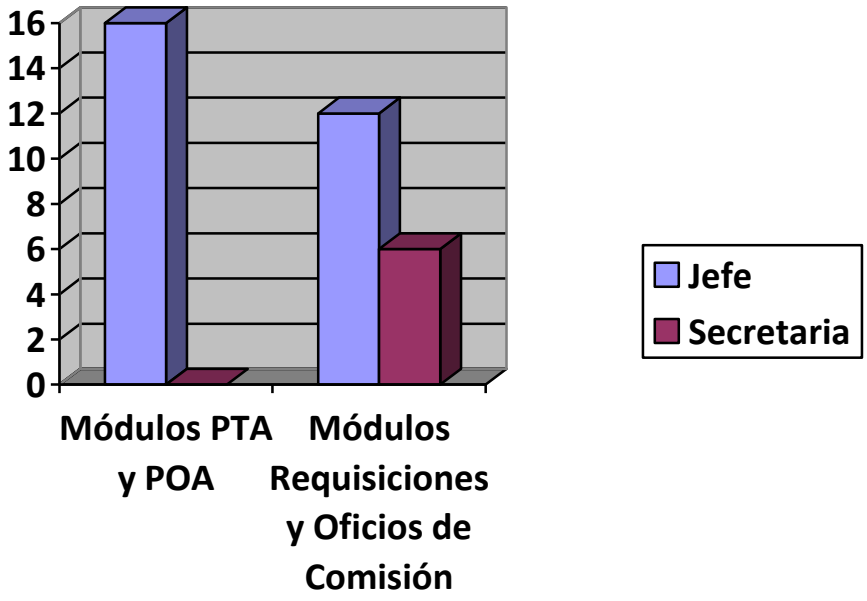


Variable: Bienes materiales o tangibles:

Subvariable: Facilidad módulos PTA y POA, 16 de los observados consideran que existe la facilidad de utilización del módulo para la elaboración del PIA y la facilidad de utilización del módulo para la elaboración del POA, sin embargo como estos programas son anuales, en ocasiones al cliente se olvida del procedimiento y los lineamientos para la elaboración de los mismos.

Subvariable: Facilidad módulos requisiciones y oficios de comisión: 18 de los observados consideran muy fácil la utilización del módulo de reportes y la de utilización para la elaboración de requisiciones y oficios de comisión, debido a que estos módulos son utilizados con mucha frecuencia, algunas unidades administrativas los usan en promedio cada dos días y otras unidades administrativas cada semana.

Figura 6. Gráfica de resultados variable bienes materiales e intangibles. Elaboración propia



Conclusión General: Podemos observar en los resultados, que de manera general el cliente interno del ITMer considera que el servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del sistema de administración gubernamental

armonizado (SAGA) es adecuado, sin embargo también existen áreas de oportunidad, que pueden ser aprovechadas para incrementar la satisfacción del cliente interno.

6. Conclusiones/Recomendaciones de Estudio.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, es muy importante que el trabajador se sienta como un cliente de la empresa, ya que sabe que puede demandar un buen trato y de esta manera ponerse la camiseta de la empresa, dando como resultado la prestación de un servicio con mejor calidad.

De manera general el cliente interno del ITMer considera que el servicio que presta el departamento de Planeación, Programación y Presupuestación a través del uso del sistema de administración gubernamental armonizado (SAGA) es adecuado, por lo que podemos afirmar que existe calidad en el servicio, Müller (1999) afirma que la calidad en el servicio "consiste en cumplir expectativas del cliente", y en este caso se están cumpliendo las expectativas del cliente interno. De igual manera Larrea (1991) menciona que la calidad en el servicio "es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".

Entre las áreas de oportunidad y recomendaciones que tiene el departamento de PPP, es que en algunas ocasiones el cliente interno siente que no se le brinda la atención adecuada, por lo que se recomienda estar atento a estos detalles. Una opción que pudiera ayudar al departamento, es manejar un buzón de sugerencias para que se conozca cuando un cliente no está satisfecho. De igual manera se sugiere abarcar un horario vespertino, para la atención del personal que labora en ese horario.

Igualmente se recomienda brindar una capacitación constante para los clientes internos del departamento de PPP, con la finalidad de siempre mantener actualizada la información que se proporciona.

Para lograr la satisfacción del cliente interno, tenemos que tener una retroalimentación por parte del trabajador, que nos permita identificar, dónde estaría la satisfacción o insatisfacción de este. Finalmente, para una segunda fase del proyecto se recomienda utilizar el instrumento de medición SERVQUAL. Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio incorporando constantes mejoras.

Podemos concluir que en el caso del cliente externo, al estar satisfecho con el producto o servicio de la empresa, mantiene la fidelidad hacia ésta, en el caso del cliente interno, al estar satisfecho con el trabajo que está desempeñando y con la empresa en donde labora, trabaja con mayor calidad, existiendo también una lealtad hacia la empresa.

7. Referencias

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Editorial Granica. https://ebookcentral.proquest.com

Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., Tello, M., (2019). Fundamentos de la calidad del servicio, el modelo Servqual. Chile. Revista empresarial. https://www.researchgate.net/publication/340903187_Fundamentos_de_calidad_de_servicio_el_modelo_Servqual

Cámara de Diputados (2018): *Ley General de Contabilidad Gubernamental*. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf

Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Patria. https://ebookcentral.proquest.com

Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. Editorial McGraw-Hill.

Gitlow, H. S. (1991). *Planificación para la calidad, la productividad y una posición competitiva*. México: Editorial Ventura.

Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. https://ebookcentral.proquest.com

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. https://ebookcentral.proquest.com

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. S.A.

López, J.J. (2007). *El cliente interno*. Disponible en Contribuciones a la Economía, http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm

Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. Colombia. Revista Perspectivas. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.

Mercado, S. (2000). *Administración y calidad*. México: Editorial Pac.

Müller, E. (1999). *Cultura de la calidad de servicio*. México: Editorial Trillas.

Münch, L. (1990). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.

Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2007). *Calidad en el servicio*. ECOE Ediciones. https://ebookcentral.proquest.com

Wigodski, J. (2003). *¿Qué es el SERVQUAL?. Med Wave*. https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763

TREN MAYA, INNOVACION SOCIAL

Y CAPACIDADES EMPRENDEDORAS INDIGENAS

Anel Flores Novelo[1]

Facultad de Contaduría y Administración

de la Universidad Autónoma de Yucatán

anel.flores@correo.uady.mx

Ana Laura Bojórquez Carrillo[2]

Facultad de Contaduría y Administración

de la Universidad Autónoma de Yucatán

anabc@correo.uady.mx

Juan Morua Ramírez[3]

Departamento de finanzas y administración

de la Universidad de Guanajuato

juan.morua@ugto.mx

El objetivo principal de este trabajo es identificar los elementos esenciales que deberán considerarse en un modelo pentahélice de innovación social que contribuya con el problema de la falta de capacidades emprendedoras en los indígenas que viven en zonas rurales de alta marginación, ante situaciones de cambio como la posible instalación del Tren Maya en sus comunidades. Esta investigación es parte de una revisión bibliográfica. El enfoque de esta investigación es cualitativo, en el paradigma interpretativo, la técnica de investigación es análisis de contenido, debido a que se pretende avanzar con el análisis interpretativo del "Modelo de innovación social" presentado en Bojórquez y Flores (2019), y el "Modelo para la consolidación de micronegocios de productos no agrícolas de zonas suburbanas" presentado por Bojórquez, Suárez y Flores (2019). Como resultados y conclusiones, se establecen por lo tanto los aspectos importantes para considerarse en un modelo pentahélice de innovación social enfocado a los emprendedores indígenas.

PALABRAS CLAVE

Innovación social, tren maya, capacidades emprendedoras, indígenas, desarrollo local

1 Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, actualmente es profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Yucatán.

[2] Doctora en Estudios del Desarrollo. Perspectivas Latinoamericanas, por la Universidad Complutense de Madrid, en España, actualmente se desempeña como Profesora Investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Yucatán.

[3] Doctor en gestión de la Université de Lorraine en Francia. Actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo en la Universidad de Guanajuato.

Clasificación JEL: R13, R58.

INTRODUCCION

El ecosistema emprendedor del sureste de México ha excluido a los indígenas mayas, a consecuencia del modelo neoliberal que propicia sistemas de opresión y privilegios que limitan sus oportunidades para iniciar y desarrollar sus actividades empresariales. Por otro lado, el discurso académico y político sobre el emprendimiento tiene fuertes matices hacia la cultura anglosajona a partir de la cual se hecho la principal contribución teórica de este tema y que por tanto, no contempla las múltiples dimensiones de la identidad de los indígenas que configuran sus estilos de vida. Si bien, el fenómeno emprendedor ha sido ampliamente estudiado desde múltiples perspectivas y es reconocido que las características sociales como género, raza, origen étnico, influyen en su desarrollo; estos enfoques han sido realizados bajo la perspectiva del "eje único", lo que limita la comprensión del impacto de sus interacciones simultáneas.

Los indígenas mayas enfrentan exclusión económica, financiera, educativa y social. Es un problema histórico al que se debe dar respuesta y la coyuntura de inversiones que se relacionan con estas zonas indígenas, como el proyecto del tren maya, lo hace urgente y con la necesidad de actuar, bajo un modelo de innovación social, desde la participación activa de los actores claves del desarrollo local: gobierno, academia, industria, medio ambiente y sociedad (modelo pentahélice).

METODOLOGIA

Esta investigación es parte de una revisión bibliográfica. El enfoque de esta investigación es cualitativo, en el paradigma interpretativo, la técnica de investigación es análisis de contenido, debido a que se pretende avanzar con el análisis interpretativo del “Modelo de innovación social” presentado en Bojórquez y Flores (2019), y el “Modelo para la consolidación de micronegocios de productos no agrícolas de zonas suburbanas” presentado en el libro “Microempresas femeninas y las TIC” (Bojórquez, Suárez y Flores, 2019).

Atendiendo a ello, el **objetivo principal** de este trabajo es identificar los elementos esenciales que deberán considerarse en un modelo pentahélice de innovación social que contribuya con el problema de

la falta de capacidades emprendedoras en los indígenas que viven en zonas rurales de alta marginación, ante situaciones de cambio como la posible instalación del Tren Maya en sus comunidades.

MARCO DE REFERENCIA Y TEORICO

El Tren Maya es uno de los denominados macro proyectos del Gobierno Federal (Gobierno de México, 2019). Es el proyecto regional más importante para el sureste de México, propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Su ejecución se plantea como un medio para mejorar los ingresos económicos de la zona, crear empleos e impulsar el desarrollo sostenible. Un punto importante es que se busca integrar a los pobladores a la obra y sus beneficios (Diario Oficial de la Federación, 2019).

La construcción del Tren Maya generará grandes cambios. El gobierno espera que contribuya al desarrollo de las empresas locales, detone actividades emprendedoras e impacte en el desarrollo económico de la región.

No obstante, los beneficios planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, esta iniciativa ha provocado una gran resistencia por parte de las comunidades indígenas y así lo expresan en el “Pronunciamiento de organizaciones Mayas de la Península de Yucatán”, donde exponen su temor a perder la propiedad de sus tierras y su identidad como pueblo maya (CCMSS, 2019).

Ante esto, surge la necesidad de propiciar los medios para detonar el fenómeno emprendedor, pero bajo una perspectiva étnica, que integre la complejidad de la cultura maya. Desafortunadamente, la escasa investigación bajo este tema ha sido realizada en países desarrollados para resolver sus problemas de migración y no ha sido aplicada en Latinoamérica.

Asimismo, el temor de los indígenas mayas de perder identidad y su propiedad en las tierras encuentra sentido si se considera que todo el desarrollo económico de la región se concentra en las zonas que históricamente han sido territorio de la población de raza blanca. La guerra de castas (1847-1911), dividió a la península en tres: el norte y occidente para los blancos, una franja divisoria en el sur de mayas pacíficos, y el sur y oriente para los mayas rebeldes. La trayectorias históricas a partir de esos hechos propiciaron una estructura económica concentrada en la zonas asociadas con la población de raza blanca, ubicada en los centros urbanos (Iturriaga, 2016). Por ejemplo, de acuerdo con los censos

económicos de 2014, el valor agregado censal bruto que aporta la ciudad de Mérida es el 77% del total estatal, seguido del municipio de Umán, conurbado de la ciudad de Mérida con el 8% (INEGI, 2014).

Asimismo, de acuerdo con Iturriaga (2016), las élites de la ciudad de Mérida, asociadas a herederos de los antiguos hacendados, tienen estereotipos y prejuicios negativos hacia los indígenas mayas. Declara que los nombres y apellidos en castellano o en maya, determinan en gran medida la posición social del individuo al interior de la sociedad peninsular. La autora remarca que el que tener rasgos mayas supone la imposibilidad de acceder a espacios donde se adquiere el capital social y simbólico, lo cual es fundamental para la creación y desarrollo de empresas.

De hecho, Ramirez Carrillo (2019) declara que, en el sureste de México, en conjunto, se observa una alta correlación entre identidad étnica y pobreza, con mayor fuerza que en otras partes de México. La marginalidad social y la discriminación étnica son dos características que acompañan la pobreza en la región. En este sentido plantea que uno de los procesos más urgentes por comprender, es el vínculo de la pobreza y la identidad étnica.

Otro importante aspecto a considerar en el proyecto del Tren Maya son los retos ambientales. Científicos del Centro de Investigación Científica de Yucatán (CICY) manifiesta la urgencia de realizar investigaciones para conocer los impactos sociales, económicos, ambientales y culturales que podría derivarse de dicho proyecto, puesto que se corre el riego de que ocurra un colapso ecológico (Reyes, Espadas, García, & Tamayo, 2019).

Los indígenas frecuentemente se enfrentan a oportunidades escasas en el mercado laboral que favorece su inserción a la economía informal como vendedores ambulantes, trabajadores domésticos, campesinos, ganaderos y artesanos (Hikido, 2018; Peraza-Noriega & Mendoza-Guerrero, 2015). Su decisión de emprender o no, se basa en una combinación de factores que incluyen una precariedad de recursos, desconocimiento de las leyes, bajo nivel de desarrollo humano, falta de dominio en lenguaje y escritura del idioma (Baycan-Levent, Nijkamp, & Sahin, 2009; Romero & Valdez, 2016), falta de educación formal y habilidades para iniciar una empresa (Bojórquez, Suárez-Núñez, & Flores-Novelo, 2019)

De hecho, es ampliamente reconocido que características sociales como, género (Bojórquez et al., 2019; DeMartino & Barbato, 2003; Marlow, 2002; Singh & Sebastian, 2018), raza (Hikido, 2018; Knight, 2016),

origen étnico (Baycan-Levent, Nijkamp and Sahin, 2009; Karmokar, 2014; Romero and Valdez, 2016; Howell, 2019; Freire-Gibb and Nielsen, 2013; Kungwansupaphan and Leihaothabam, 2016) influyen en la forma en que se desarrolla el fenómeno emprendedor. Si bien existe suficiente evidencia de que las variables sociales limitan o potencializan los emprendimientos, estos estudios han sido realizados bajo el enfoque de "eje único[4]", lo que limita la comprensión del impacto de sus interacciones simultáneas.

La desigualdad y los problemas subyacentes asociados a la misma, son de alta complejidad por lo que hay mucho espacio para una mayor investigación desde la perspectiva de la interseccionalidad en el ámbito del emprendimiento, que se observa escasa y es considerada como emergente (Dy & Agwunobi, 2018b; Knight, 2016; Martinez et al., 2018; Romero & Valdez, 2016). Además, se destaca que la escasa investigación bajo la perspectiva de la interseccionalidad en el ámbito del emprendimiento se ha hecho en países desarrollados para resolver sus problemas de migración y prácticamente no ha sido aplicada en Latinoamérica.

Asimismo, los académicos han hecho hincapié en la necesidad de comprender el contexto que rodea al fenómeno emprendedor y ha faltado un detalle clave: la multiplicidad de jerarquías sociales que estructuran la sociedad (Dy & Agwunobi, 2018b).

Múltiples jerarquías sociales, como género, raza, etnia y clase social operan simultáneamente, aunque en diferentes grados en diferentes momentos, permitiendo y limitando el comportamiento a través de la distribución desigual del poder, la influencia, los recursos materiales y culturales y su acumulación a lo largo del curso de la vida; lo que dan forma a los contextos sociales para los emprendimientos empresariales (Anthias, 2001a; Jayawarna et al., 2014; Rouse y Kitching, 2006 citados por Dy and Agwunobi, 2018a).

El emprendimiento étnico ha sido estudiado de poblaciones empresariales marginadas, típicamente a migrantes que comparten un mismo origen étnico, principalmente mexicanos en Estados Unidos (Cederberg & Villares-Varela, 2019; Hikido, 2018; Peraza-Noriega & Mendoza-Guerrero, 2015; Romero & Valdez, 2016). Estos grupos, enfrentan problemas de racismo y discriminación que limitan sus oportunidades empresariales y de inserción al mercado formal. Se han estudiado bajo la perspectiva de la economía del enclave (Checa & Arjona, 2006; Hikido, 2018) pero al parecer no hay estudios que

[4] *Single axis aproach,* en su traducción al inglés.

exploren su aplicación en sus propios países de origen, un contexto donde son mayoría, pero aun así enfrentan otras facetas de discriminación, lo que da sentido a esta propuesta de investigación[5].

La interseccionalidad proporciona un marco teórico flexible para comprender sus experiencias dentro de sectores empresariales que enfrentan diferentes oportunidades debido a rasgos particulares de raza, orígen étnico, clase social y/o género. Asimismo, da la oportunidad de poner en evidencia las fuerzas estructurales que limitan a los pueblos indígenas, como los mayas, en su desarrollo como empresarios y en general, las barreras que limitan sus oportunidades (Romero & Valdez, 2016).

RESULTADOS

Las ciencias administrativas tienen grandes retos para entender a los emprendedores indígenas en el contexto rural, que plantean lógicas desde un esquema capitalista, diferente al emprendedurismo indígena que favorece más el colectivismo que el individualismo, con mayor valor simbólico y cultural que económico.

Muchos emprendedores en estos contextos son artesanos, campesinos, ganaderos, etc. que desarrollan sus oficios con conocimientos que han pasado de generación en generación. Su importancia no sólo radica en el aspecto económico y de mercado sino en el significado de sus actividades en el contexto histórico y su aportación al desarrollo de la identidad de sus comunidades. Por lo que es urgente generar mecanismos para que los pueblos originarios logren capitalizar las oportunidades derivadas de los cambios relacionados con el proyecto del tren maya. Lograr el desarrollo de emprendedores que propicien cambios en la estructura económica, social y cultural es crucial para ello.

En un foro organizado por la Universidad Autónoma de Yucatán el 10 de septiembre de 2019 en la Facultad de Economía, se reunieron actores de gobierno, academia y comunidades mayas discutieron los costos y beneficios del Tren Maya, quedó claro que la falta de información para el diseño de programas que acompañen a la obra es uno de los principales retos del gobierno federal.

[5] Se consultaron las bases de datos de scopus y web of science y no se localizaron papers con esta perspectiva. No obstante, se encontraron varios artículos de divulgación con el termino etnoemprendimiento.

En este sentido, es necesario destacar que, para lograr los propósitos en materia de desarrollo económico, es prioritario desarrollar un modelo que considere la perspectiva del pueblo maya y se reconozca que:

1) Los instrumentos de política pública para el desarrollo emprendedor que se han aplicado en México y Yucatán en los últimos años y en general, el ecosistema emprendedor de la región ha excluido a los pequeños empresarios (Castilla, 2014), y más aún, a las empresas con propietarios indígenas mayas, con barreras de lenguaje, capital social, escaso financiamiento, etc.
2) Los fenómenos emprendedores han sido abordados desde la perspectiva de los países desarrollados, lo que ha dado forma al pensamiento en este tema en ámbitos académico, político, educativo, social, etc. El emprendedor, entonces, se asume como un individuo con iniciativa, personalidad proactiva, seguro de sí mismo, arriesgado, que emprende en solitario su negocio con el fin de obtener utilidades en un ambiente de libre competencia y con igualdad de oportunidades (Julien & Molina Sánchez, 2012; Kungwansupaphan & Leihaothabam, 2019; Lanero, Sánchez García, Villanueva, & D´Almeida, 2011; Solesvik, Westhead, & Matlay, 2014).
3) Los modelos asociados al desarrollo empresarial están siendo cuestionados, puesto que han excluido de su análisis aspectos relacionados al grupo social, origen étnico, raza, clase o género. Desde un enfoque interseccional, estos grupos vulnerables enfrentan varias formas de exclusión y discriminación insertas en las instituciones y que pocas veces son visibilizadas en las ciencias administrativas (Dy & Agwunobi, 2018a; Knight, 2016; Romero & Valdez, 2016).
4) Finalmente, la retórica que propone que la incorporación de la tecnología llevará a empoderar y desarrollar económicamente a grupos vulnerables, se basa en una ontología plana que no considera sus desventajas en ámbitos como educación, salud, infraestructura, etc., que los deshabillita y limita para lograr el éxito en sus actividades empresariales (Martinez, Martin, & Marlow, 2018).

Articular las capacidades emprendedoras con los recursos y capacidades de la región en un modelo de innovación social puede aportar a la solución sostenible de la problemática antes descrita desde diferentes puntos de vista y campos de acción. Este concepto ha adquirido una importancia creciente en la agenda académica como una noción portadora de un enfoque renovado para explorar los nuevos

problemas sociales emergentes en las sociedades contemporáneas (Howaldt y Schwarz, 2010; Murray et al., 2010 citados por la Agencia Vasca de la Innovación, 2013). Es considerado como un factor clave para lograr la cohesión social, la competitividad y la sostenibilidad de nuestras sociedades (Agencia Vasca de la Innovación, 2013; Bernaola, 2016; Rey de Marulanda y Tancredi, 2010).

La innovación social representa la disrupción de un modelo dominante para cambiar patrones de marginalización y permitir a los individuos, y a los que los rodean, un mejor entendimiento y reconocimiento de sus saberes, capacidades y en general revalorar sus conocimientos técnicos sociales y culturales que propicie su bienestar.

Las estrategias planteadas en el "Modelo para la consolidación de micronegocios de productos no agrícolas de zonas suburbanas" (Bojórquez, Suárez y Flores, 2019) consideran las tres características fundamentales que combaten la pobreza, las cuales son:

- Escala, que hace referencia a la enorme magnitud del problema de la pobreza y se requiere una dimensión acorde con las soluciones.
- Permanente, que se relaciona con que los proyectos aplicados sean a largo plazo.
- Eficiente y efectiva, que considere que los recursos son escasos, por lo tanto, se necesita obtener el máximo beneficio posible.

Asimismo, se consideran los siguientes aspectos importantes:

- La flexibilidad del modelo
- El doble sentido del apoyo en las etapas del proyecto.
- Proceso sin final
- Utilización de una plataforma virtual.

Por otro lado, en el Modelo de Innovación Social planteado previamente en Bojórquez y Flores (2019) se consideran las siguientes etapas:

- Identificación del problema
- Construcción de "puentes"
- Elección de soluciones
- Desarrollo e implementación de la innovación social

- Escalamiento.

En ambos modelos se resalta la importancia de contribuir con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y también, la necesidad de la participación esencial de los actores claves del desarrollo local: gobiernos locales, academia, empresas, asociaciones civiles, medio ambiente.

Asimismo, es importante destacar que para detonar el fenómen emprendedor en zonas rurales y/o de escasos recursos deben de considerar las características particulares y cultura de cada grupo de beneficiarios, zona en dónde viven y circunstancias y que hacen de esos territorios únicos.

Se identifica, por lo tanto, una brecha conceptual para la generación de conocimiento, debido a que se considera que el discurso académico y político sobre el emprendimiento no contempla las múltiples dimensiones de la identidad de los indígenas, que configuran sus estilos de vida e ignora cómo los sistemas de opresión y privilegio limitan sus oportunidades para iniciar y desarrollar actividades empresariales.

Con base en las reflexiones anteriores, los elementos esenciales que se deben de considerar en un modelo pentahélice de innovación social que contribuya con la falta de capacidades emprendedoras en los indígenas que viven en zonas rurales de alta marginación son: el ecosistema emprendedor, el nivel de sustentabilidad y calidad de vida, las capacidades de producción, las competencias emprendedoras y de uso de las TIC para fomentar la apropiación de las estructuras de poder (económico-comercial) mediante la comercialización electrónica, con base en los enfoques del emprendimiento étnico y la interseccionalidad.

Asimismo, se debe de atender el problema en cada uno de sus niveles:

- Nivel macro (ecosistema emprendedor, sustentabilidad y calidad de vida, considerando las dimensiones de la pentahélice),
- nivel meso (recursos y capacidades),
- y el nivel micro (competencias emprendedoras, capacidades de producción y dominio de las TIC).

En la figura 1, se presentan los elementos a considerar en el nivel macro del modelo pentahélice:

- Figura 1. Integración del nivel macro en el modelo pentahélice

Dimensiones del modelo pentahélice	Elementos del ecosistema del emprendedor (GEM)	Elementos del Índice de sustentabilidad y calidad de vida (McCcoy et al., 2017)
Gobierno	Apoyo financiero Programas de gobierno Políticas del gobierno Acceso a infraestructura física	Gobernanza Infraestructura
Academia	Transferencia de investigación y desarrollo Educación emprendedora	
Industria	Apoyo financiero (sistema financiero) Apertura del mercado interno Infraestructura comercial y profesional	Infraestructura
Medio ambiente		Recursos naturales
Sociedad	Normas sociales y culturales	Características socioeconómicas

Fuente: Elaboración propia.

- El segundo nivel de análisis del diagnóstico es meso. A este nivel se deberá hacer un análisis del territorio a través de observación, visitas, estadísticas y registros históricos de la región para evaluar sus trayectorias, vocación productiva y recursos para determinar sus capacidades, a

través por ejemplo de un análisis para identificar ventajas diferenciales a partir de un análisis VRIO[6], que es parte de la teoría de recursos y capacidades.

- El tercer nivel es el análisis micro. A este nivel se deberá diagnosticar y evaluar las competencias emprendedoras de los indígenas.

Al analizar los parámetros para evaluar los niveles macro, meso y micro del emprendedor indígena, se debe de considerar lo siguiente:

1) Macro:
   1.1 Ecosistema Emprendedor. Conceptualizado a partir del modelo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), pero planteando una adaptación para incluir un análisis cualitativo del contexto para identificar la construcción simbólica y develar estereotipos, conductas y prácticas para exponer las condiciones que han propiciado la exclusión de los indígenas en el empresariado del sureste mexicano.
   1.2 Medición de la sustentabilidad y calidad de vida a partir de la propuesta de McCoy, Aguiar, Caamal, Martínez (2017) que evalúa seguridad, educación, conectividad, transporte y en general al acceso y calidad de servicios públicos.
2) Meso: Mapeo de Recursos y Capacidades. A través de la teoría de recursos y capacidades [7] (Alvarez & Barney, 2008; Barney, 2001; Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014; Penrose, 1995), la cual es ampliamente aplicada y aceptada para medir competitividad y ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas a nivel de la organización.
3) Micro en dos sentidos;
   3.1 Competencias emprendedoras. Que son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes para iniciar y desarrollar empresas (Filser, Kraus, Roig-Tierno, Kailer, & Fischer, 2019; Suhaimi, Mamun, Zainol, Nawi, & Saufi, 2018).

[6] El análisis VRIO es una herramienta para evaluar recursos y capacidades a partir de la Teoría Basada en Recursos (RBV). Sus siglas significan: Valioso, Raro, Inimitable y aprovechable por la Organización.
[7] Resourse Based View (RVB)

3.2 Capacidades de producción. Estas se refieren a la evaluación de las ofertas de productos y servicios existentes para adecuarlos a los requerimientos del mercado en términos de calidad y diseño. Esto se hará a partir de un diseño propio (original).

Para evaluar a este nivel se propone integrar la perspectiva de interseccionalidad y los avances teóricos en emprendimiento étnico, de tal forma que se identifiquen competencias propias de los emprendedores indígenas mayas (es decir, no se deben de considerar los parámetros de los estudios de origen anglosajón o de otras zonas, sino que se deben de identificar los propios de la región). Este nivel de análisis expondrá las particularidades del emprendimiento en la cultura maya, los retos y las barreras que los emprendedores indígenas enfrentan en su cotidianidad.

Conclusión

En el sureste de México hay un vínculo ineludible entre la etnia maya y la pobreza. De acuerdo con Ramírez (2019) este vínculo es más fuerte en los estados de Chiapas, Campeche y Yucatán por la gran población maya hablante, por tanto, los proyectos como el Tren Maya, deben considerar la identidad y cultura maya en todas sus dimensiones.

Si bien el mega proyecto del Tren Maya, plantea beneficios económicos a los habitantes del sur de México en especial para la etnia maya, por la cual toma su nombre; los mecanismos actuales para el fomento y desarrollo empresarial hacen suponer que los grandes capitales son los que tienen a su favor los medios para aprovecharlo.

La exclusión económica, financiera, educativa y social que enfrentan los indígenas mayas es un problema histórico al que se debe dar respuesta y la coyuntura de la gran inversión del proyecto del tren maya la hace urgente.

En general y en conclusión, se hace indispensable tomar en cuenta lo siguiente para un modelo pentahélice de innovación social:

1 Considerar los sistemas de opresión y privilegio, que enfrentan los emprendedores indígenas mayas del sureste de México, lo cual permitirá trabajar para su transformación y abrirá oportunidades para que inicien y desarrollen actividades empresariales.

2 Fortalecer las competencias emprendedoras de indígenas mayas del sureste de México, lo cual favorecerá el desarrollo de un modelo de innovación social que contribuirá a mejorar sus estructuras de mercado e impactará positivamente en su calidad de vida de forma sostenible.

3 Integrar las particularidades de las empresas indígenas en la política pública de desarrollo empresarial que acompañará al proyecto Tren Maya del gobierno federal podrá favorecer al desarrollo económico de los pueblos mayas de la región

4 Permitir que el modelo pentahélice de innovación social integre las acciones del gobierno, de la academia, de la industria, de la sociedad y de las instituciones del medio ambiente, lo que impactará positivamente en la calidad de vida de los pueblos mayas de la región.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2008). Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 89–105). wiley. https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch5

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. https://doi.org/10.1002/smj.332

Baycan-Levent, T., Nijkamp, P., & Sahin, M. (2009). New orientations in ethnic entrepreneurship: Motivation, goals and strategies of new generation ethnic entrepreneurs. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, *5*(1–3), 83–112. https://doi.org/10.1504/IJFIP.2009.022100

Bojórquez, A., Suárez-Núñez, T., & Flores-Novelo, A. (2019). *Microempresas femeninas y la contribución de las tic a su desarrollo*. México, DF: Fontamara.

Bojórquez, A. y Flores, A. (2019). Propuesta de un modelo para el análisis de iniciativas desde el enfoque de innovasión social, en Molina Sánchez, R., López Salazar, A., Caldera González D. y

López Salazar, G. L. (coord.). *El emprendimiento y la gestión social sustentable para el desarrollo empresarial*. Pearson; 3-34.

CCMSS. (2019). Pronunciamiento de Organizaciones Mayas de la Península de Yucatán. Retrieved October 28, 2019, from https://www.ccmss.org.mx/pronunciamiento-de-organizaciones-mayas-de-la-peninsula-de-yucatan/

Cederberg, M., & Villares-Varela, M. (2019). Ethnic entrepreneurship and the question of agency: the role of different forms of capital, and the relevance of social class. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, *45*(1), 115–132. https://doi.org/10.1080/1369183X.2018.1459521

Checa Olmos, J., & Arjona Garrido, A. (2006). Economía técnica: teorías, conceptos y nuevos avances. *Revista Internacional de Sociología*, (45), 117–143.

DeMartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00003-X

Diario Oficial de la Federación. (2019, July 12). DOF. *Diario Oficial de La Federación*. Retrieved from https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

Dy, A., & Agwunobi, A. J. (2018a). Intersectionality and mixed methods for social context in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2017-0498

Dy, A., & Agwunobi, A. J. (2018b). Intersectionality and mixed methods for social context in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2017-0498

Filser, M., Kraus, S., Roig-Tierno, N., Kailer, N., & Fischer, U. (2019). Entrepreneurship as Catalyst for Sustainable Development: Opening the Black Box. *Sustainability*, *11*(16), 4503. https://doi.org/10.3390/su11164503

Freire-Gibb, L. C., & Nielsen, K. (2013). Entrepreneurship Within Urban and Rural Areas: Creative People and Social Networks. *Regional Studies*, *48*(1), 139–153. https://doi.org/10.1080/00343404.2013.808322

Gobierno de México. (2019). Tren Maya – Proyectos México. Retrieved October 30, 2019, from

https://www.proyectosmexico.gob.mx/proyecto_inversion/tren-maya/

Hikido, A. (2018). Entrepreneurship in South African township tourism: the impact of interracial social capital. *Ethnic and Racial Studies*, *41*(14), 2580–2598. https://doi.org/10.1080/01419870.2017.1392026

Howell, A. (2019). Ethnic entrepreneurship, initial financing, and business performance in China. *Small Business Economics*, *52*(3), 697–712. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9980-5

INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014*. Retrieved from http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/

Iturriaga, E. (2016). *Las élites de la ciudad blanca. Discursos racistas sobre la otredad*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-57662018000100207

Julien, P. A., & Molina Sánchez, R. (2012). *Una Teoria sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento.* México, DF: Pearson.

Karmokar, S. (2014). Community Capacity Building: The Role of Design in Entrepreneurship. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, *6*(1), 162–173. Retrieved from http://www.ejecs.org/index.php/JECS/article/view/231/pdf

Knight, M. (2016). Race-ing, Classing and Gendering Racialized Women's Participation in Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*. https://doi.org/10.1111/gwao.12060

Kozlenkova, I. V, Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7

Kungwansupaphan, C., & Leihaothabam, J. K. S. (2016). Capital factors and rural women entrepreneurship development: A perspective of Manipur state, India. *Gender in Management*, *31*(3), 207–221. https://doi.org/10.1108/GM-04-2015-0031

Kungwansupaphan, C., & Leihaothabam, J. K. S. (2019). Entrepreneurial Orientation, Performance and the Moderating Role of Institucional Capital: A Case Study of Female Entrepreneurs in Thailand. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1142/S1084946719500080

Lanero, A., Sánchez García, J. C., Villanueva, J., & D´Almeida, O. (2011). La perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor. *Psicothema*, *23*(3), 433–438.

Marlow, S. (2002). Women and self-employment, (May), 83–91.

Martinez, A., Martin, L., & Marlow, S. (2018). Emancipation through digital entrepreneurship? A critical realist analysis. *Organization*, *25*(5), 585–608. https://doi.org/10.1177/1350508418777891

Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. *Academy of Management Review* (Vol. 33). https://doi.org/10.5465/amr.2008.34425026

Peraza-Noriega, B. E., & Mendoza-Guerrero, J. M. (2015). Mexican ethnic economy: A factor for social mobility and economic improvement of their employees? *Cienciauat*, *10*(1), 32–46.

Reyes, C., Espadas, C., García, A., & Tamayo, M. (2019). El tren maya ¿Por qué están tan preocupados los biólogos? *Desde El Herbario CICY*, *11*, 119–125. Retrieved from http://www.cicy.mx/sitios/desde_herbario/

Romero, M., & Valdez, Z. (2016). Introduction to the special issue: intersectionality and entrepreneurship. *Ethnic and Racial Studies*, *39*(9), 1553–1565. https://doi.org/10.1080/01419870.2016.1171374

Singh, R., & Sebastian, T. (2018). Familial legacies: a study on Gujarati women and family entrepreneurship. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *8*(1), 5. https://doi.org/10.1186/s40497-018-0090-x

Solesvik, M., Westhead, P., & Matlay, H. (2014). Cultural factors and entrepreneurial intention. *Education + Training*, *56*(8/9), 680–696. https://doi.org/10.1108/ET-07-2014-0075

Suhaimi, N. H. B. M., Mamun, A. Al, Zainol, N. R., Nawi, N. C., & Saufi, R. A. (2018). The moderating effect of a supportive environment toward the relationship of entrepreneurial competencies and the performance of informal women entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *The Journal of Developing Areas*, *52*(1), 251–259. Retrieved from http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b7fec2e9-95aa-4c9f-bf26-0000a351e844%40sessionmgr120

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

LA FUSIÓN COMO ESTRATEGIA FINANCIERA DE PERMANENCIA Y EXPANSIÓN EN EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR, ESTUDIO DE CASO EMPRESA FUSIONANTE.

Cristina Julieta Cruz Perez[1]
Consultor en Fundación Alemana Servicios
cristina.cruz@fundacionalemana.com.mx

Yolanda Leonor Rosado Muñoz[2]
Universidad Autónoma de Yucatán
leonor.rosado@correo.uady.mx

[1]Maestra en Finanzas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Consultor Senior en Riesgos y Contabilidad.

[2] Doctora en Administración. Coordinadora de la Maestría en Finanzas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Integrante del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas

RESUMEN

Las Cajas Solidarias iniciaron legalmente, como Sociedades Civiles y hoy en día la mayoría están siendo supervisadas bajo la figura jurídica de Sociedades Cooperativas, otras han adoptado la figura de Financieras Populares, motivados por los cambios en la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, en este trabajo se pretende destacar las etapas y los beneficios de una fusión por absorción de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito, considerando la mencionada fusión como estrategia financiera para lograr su permanencia y crecimiento económico. El diseño de investigación es de tipo no experimental, con un enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso. Para la recolección de la información se utilizan entrevistas, documentos legales y diversos registros de apoyo, utilizados en el proceso; por lo que se apoya en el análisis de contenido para la identificación de los factores legales, mismo que se complementa con las entrevistas a órganos de gobierno, gerente general, así como a expertos en la materia; mediante las cuales se identifican los factores clave, necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

Palabras clave: Estrategia financiera, Fusión, Sociedades Cooperativas, Ahorro y Crédito Popular

ABSTRACT

The Solidarity Banks started legally, as Civil Societies and today most are being supervised under the legal figure of Cooperative Societies, others have adopted the figure of Popular Financiers, motivated by the changes in the Law to Regulate the Activities of Cooperative Societies Savings and Loans, this paper aims to highlight the stages and benefits of a merger by absorption of three Savings and Credit Cooperatives, considering the aforementioned merger as a financial strategy to achieve their permanence and economic growth. The research design is non-experimental, with a qualitative methodological approach as it is a case study. For the collection of the information, interviews, financial and legal documents and various supporting records are used, used in the process, so content analysis is used to identify legal factors, which is complemented by interviews with organs government, general manager, as well as experts in the field; by which the key factors necessary for the adequate synergy of resources and conservation of the fusion are identified.

Keywords: Financial strategy, Merger, Cooperative Societies, Popular Savings and Credit

1. INTRODUCCION

La necesidad de mejorar el desempeño, eliminar conflictos de interés y direccionar todos los esfuerzos de forma eficientemente e integral dentro del Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP), particularmente en Cajas Solidarias, ha sido la motivación para la elaboración y desarrollo del tema. Mediante el estudio de caso se pretende destacar las etapas y los beneficios de una fusión por absorción de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito, localizadas en dos estados diferentes de la república mexicana. Las cajas solidarias nacieron bajo un esquema de organización y operación particular, siendo necesario mencionar que debido al origen y objetivo de acercar los servicios financieros a sectores desprotegidos y con dificultad para acceder a la banca tradicional, se dedican los esfuerzos por continuar con la operación.

Por ello, la estrategia financiera de fusión es una decisión relevante ya que se requieren generar ingresos para continuar operando, permitiendo beneficios para los involucrados, este proceso de fusión es motivado inicialmente, por un aspecto de regulación, se convierte en un punto de partida ante la toma de decisiones de esta envergadura, para un grupo de cajas solidarias.

El estudio de caso, así como el planteamiento de comentarios particulares de la empresa fusionante, pertenece al régimen jurídico de Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, al igual que las empresas fusionadas.

Hoy en día, puesto que la supervisión que se ejerce sobre este tipo de Sociedades se sustenta en dos grandes aspectos, el principal de ellos es el cumplimiento de parámetros financieros que le son exigibles por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el segundo es legal-operativo, aunado a la demanda de los usuarios de servicios financieros hacia la protección de su patrimonio. Si bien es cierto que existen factores no financieros, que son los legales, operativos y administrativos que influyen en la actuación de las Sociedades, también existe un peso muy específico al momento de analizar los resultados financieros; en el que se abarca la importancia de conocer el desempeño económico previo a la decisión de unir esfuerzos y capitales.

El objetivo que se persigue es analizar la fusión como estrategia financiera en el Sector de Ahorro y Crédito Popular, para lograr su permanencia y crecimiento económico de las Sociedades involucradas.

Los objetivos específicos consisten en:

1) Identificación del proceso a seguir en una fusión.
2) Identificación de los factores clave necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

El diseño de investigación es de tipo no experimental, mediante el enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso. Los datos de estudio son analizados longitudinal descriptivo, teniendo como objetivo plantear el fenómeno de fusión. Para la recolección de la información se utilizan entrevistas, documentos financieros, legales y diversos registros de apoyo, utilizados en el proceso, por lo que se utiliza el análisis de contenido.

2. REVISION DE LA LITERATURA

El mercado de fusiones y adquisiciones en México contabilizó entre enero y diciembre del 2018 un total de 343 operaciones, de las cuales 142 sumaron un importe de 14,379 millones de dólares, de acuerdo con el informe trimestral de *Transactional Track Record* (TTR plataforma tecnológico-financiera) dicha cifra reflejó un aumento de 9.58% en el número de operaciones, aunque una disminución de 49.64% en el importe de las mismas, con respecto a todo el 2017. Por otro lado, Estados Unidos y España fueron las naciones que más apostaron por realizar adquisiciones en México, con 61 y 17 operaciones, respectivamente. Por importe destacó Estados Unidos, con 2,653.52 millones de dólares. Estos antecedentes brindan un panorama enriquecedor, respecto a la temática y da la pauta en analizar las diferentes estrategias que son implementadas a nivel global.

2.1 Tipos de concentración empresarial

Existen diversos sistemas de clasificación de las formas de concentración empresarial, se presenta la clasificación de Kaskel mencionada en el “Tratado de sociedades mercantiles”, que distingue:

1. Uniones contractuales transitorias para fines determinados, sin limitación de independencia jurídica de las empresas (consorcio)
2. Uniones contractuales duraderas con pérdida de la independencia jurídica (fusión)
3. Uniones contractuales duraderas con mantenimiento de la independencia jurídica de las empresas:
    a. Para la regulación de la producción, del precio y de las relaciones con la clientela (cartel)
    b. Para todos los demás fines especiales como son la comunidad de ganancias o la obtención de materias primas (Konzern. Empresas dependientes que se encuentran sometidas a la dirección unificada) (Rodríguez, 1977).

En donde se resalta que el carácter básicamente de la concentración empresarial, fusiones, adquisiciones, etc., es económico.

De acuerdo a la Ley Federal de Competencia Económica, Título Único de las Conductas Anticompetitivas en su Capítulo VI de las Concentraciones, en su artículo 61 menciona que se

entiende por concentración la fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se unan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros agentes económicos.

2.2 Fusión y sus motivaciones

Para Mascareñas (2011) la fusión es un acuerdo de dos o más sociedades independientes jurídicamente, en el que se comprometen a juntar sus recursos y formar una nueva Sociedad. Si una de las Sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Mientras que para Hitt, Ireland, y Hoskisson (2004) es una transacción de dos empresas, que acuerdan combinar sus recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva mayor.

La fusión es considerada un caso especial de la disolución de las sociedades; de acuerdo al catedrático Mantilla Molina pues "mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan" (Mantilla, 2005).

O simplemente, como una combinación de dos o más empresas donde sólo una de ellas sobrevive, no obstante, en la mayoría de los casos hay una entidad empresarial que sobrevive y la otra, una compañía que suele llamarse objetivo o blanco, deja de existir oficialmente, se puede concluir así que la fusión es la unión de patrimonios ya sea para la creación de una nueva figura jurídica o la absorción de una, o varias en una sola quien permanece.

Las fusiones pueden ser de tipo:

- Horizontal. -entre empresas del mismo sector o combinaciones entre dos competidores. Este tipo de consolidaciones suelen ocurrir cuando un sector está liberalizado, las fusiones de este tipo persiguen economías de escala y alcance.
- Vertical. - entre la empresa y su cliente, o entre la empresa y su proveedor. En una transacción vertical una compañía podría absorber a un proveedor o a otra compañía más próxima en la cadena de distribución a los consumidores, también se denomina integración hacia adelante cuando una compañía con grandes reservas adquiere otra con una gran capacidad de venta al por menor, de esta manera se aproxima más a sus clientes finales.
- En conglomerado entre empresas de sectores distintos o bien diversifica sus operaciones cuando fusiona con un negocio distinto al suyo" (Mascareñas, 2011)

"De acuerdo a la clasificación del Derecho Mercantil, los tipos de fusión de Sociedades son:

a) Fusión por incorporación o conocida también como absorción, en ésta la Sociedad se incorpora a otra ya existente, o bien; absorbe a una o más sociedades, llamadas fusionadas, que adquieren la naturaleza de la sociedad fusionante.
b) Fusión por integración (fusión pura), de igual manera llamada por combinación, comprendiendo la unión de varias Sociedades que se extinguen para constituir una nueva sociedad" (Rangel y Sanromán, 2007) (Quevedo, 2008)

Por su parte Aragón, et. al (2001) describe que los objetivos ante los diferentes tipos de fusiones y adquisiciones reflejan más bien, que en la integración vertical la dependiencia de recursos es relevante, en la horizontal más que el debate sobre la búsqueda de poder de mercado la explicación está unida ante la eficiencia y la expansión de productos y mercados, economías de escala y alcance. La expansión concéntrica viene motivada por la expansión de las actuales líneas de productos, y los conglomerados unidos a la utilización de las fortalezas financieras u oportunidades de crecimiento.

2.3 Factores que impulsan un proceso de fusión

La mayoría de los autores económicos que han abordado la cuestión de delimitar las razones que impulsan adelante un proceso de estas características, coinciden en la existencia de una pluralidad de causas, siendo los más habituales el crecimiento y la sinergia; más, sin embargo, es necesario conocer cada punto de vista.

Un estudio realizado por Depamphilis (2005) da cuenta de nueve motivos:

1) La sinergia operativa, el cual consiste en mejorar la eficiencia de las operaciones a través de economías de escala y alcance.
2) Sinergia financiera, que se refiere a la reducción en el costo de capital como resultado de flujos de caja más estables, economías financieras de escala, o mejores oportunidades de inversión con los fondos disponibles.
3) La diversificación, ocurre cuando se compran firmas fuera de la línea de negocios primaria de la compañía en productos o mercados con altos niveles de crecimiento; puede darse con nuevos productos en los mercados actuales, nuevos productos y nuevos mercados o los productos actuales en nuevos mercados.
4) Realineamiento estratégico, en el que la fusión surge como un mecanismo para un ajuste rápido a los cambios en el entorno externo, como pueden ser los casos de una desregulación o innovación tecnológica.
5) La arrogancia se presenta como una explicación para adquisiciones que tienen la tendencia de pagar demasiado, debido a un excesivo optimismo del valor de la sinergia potencial de

un negocio o la excesiva confianza en las habilidades de la administración para manejar la adquisición.

6) La subvaloración de recursos, que considera que el valor de mercado de un negocio es menor que el valor de reemplazo de sus recursos.
7) La mala administración o teoría de la agencia, se presenta cuando existen diferencias entre lo que quieren los gerentes y lo que quieren los accionistas. Los bajos precios de las acciones de una firma constituyen un factor de presión para que los gerentes tomen medidas orientadas a subir el precio de la acción o para que se conviertan en el objetivo de un adquiriente.
8) El poder de mercado considera que las firmas se fusionan para tener más control sobre la fijación de precios. Conviene, no obstante, destacar que el soporte empírico para esta noción es limitado.
9) Dicho por la teoría administrativa, según la cual los gerentes adquieren compañías para incrementar el tamaño del adquirente y su propia remuneración.

Por su parte Vermeulen y Barkema (2001) retomado por Donnelly y Morris (2005) mencionan que los motivos de una actividad de fusión o adquisición para compañías en expansión, suelen ser el deseo de alcanzar economías de escala y alcance, penetrar nuevos mercados, acceder a diseños nuevos, tecnología, procesos de producción y sinergias benéficas para ambas firmas. En contraste, para compañías en declive, la fusión puede ser motivada por el deseo de resucitar la firma y prevenir así un deterioro futuro.

En este sentido, Mascareñas (2011) indica como "…una empresa adquiere a otra o se fusiona con ella por algún motivo…es una decisión de tipo económico, más aún, es una típica decisión de inversión ya que el propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa"

Aragón, *et. al* (2001) menciona que las fusiones y adquisiciones no son solamente instrumentos para la creación de valor a través de la eficiencia, sino que también en ocasiones pueden ser soluciones para resolver problemas y disminuir los costos de las empresas, soluciones que, en muchos casos, reducirán la destrucción de valor. Explicándose con base a tres factores: restructuración de la empresa, reducción de capacidad en el sector, y cambios en el tamaño del mercado. Cada uno de ellos se corresponde con un nivel de análisis: empresa, sector industrial y economía.

El análisis de Aragón, *et. al* (2001) resulta pertinente en relación a lo sucedido por el planteamiento del estudio de caso, se trata de dar respuesta a los cambios en la estructura del sector, consecuencia de shocks estructurales. Las causas por las que existe exceso de capacidad en el sector son varias: 1) reducción en la demanda que está asociada con las etapas de recesión y ciclos económicos;

2) cambios tecnológicos, que pueden ser de dos tipos: cambios tecnológicos que incrementan la capacidad y la producción para un mismo nivel de capital y organización, o cambios tecnológicos que implican la obsolescencia de las inversiones actuales en capital y en la organización;

3) y cuando muchos competidores simultáneamente ponen en práctica nuevas tecnologías altamente productivas sin consideración de sus efectos y que; de forma agregada, elevan la capacidad más allá de la demanda del producto final.

Las fusiones se convierten así en la principal forma de eliminar exceso de capacidad en un sector y de disciplinar la actividad de la empresa para corregir los defectos de sus mecanismos internos de gobierno que no han previsto o llevado a cabo en su momento las reestructuraciones exigidas. Deduciendo que cuando se da realmente una fusión, es aquella que integra las mejores estrategias financieras y administrativas de ambas firmas para integrarlas en una única firma.

2.4 Sociedades de Ahorro y Crédito Popular

Un cambio muy importante en la regulación a las SACP, fue a través de la publicación en el Diario Oficial de la Federación con fecha 13 de agosto de 2009, al expedirse la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), estas reformas a la LACP se efectuaron con el objetivo de hacer una distinción y separación en la aplicación de regulación a las propias Sociedades Cooperativas dedicadas al Ahorro y Préstamo. Por lo que se refiere a las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO´s), continúan siendo reglamentadas por la LACP; y además se crearon las Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO´s). Es decir, la LACP regula sólo a SOFIPO´s y a SOFINCO´s, cuyas figuras jurídicas son anónimas, entre tanto la LRASCAP sólo aplica a Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP).

Puesto que el proceso de regularización demora, no es la excepción en este Sector, ya que aún existen Sociedades que operan bajo la Ley de Sociedades Civiles y sin la supervisión obligatoria; es decir, operan en marco de irregularidad.

La regularización que se comenta es ejercida por la CNBV por medio de Organismos de Integración constituidos bajo la LACP, los cuales son conocidos como Federaciones, en donde son agrupadas las SOFIPO´s, y SOFINCO´s para ejercer la supervisión de cumplimiento a la normatividad vigente; en tanto que, la supervisión dirigida a las SOCAP´s, es realizada por el Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (FOCOOP).

2.5 Cajas solidarias

Las Cajas Solidarias nacen con el fin de hacer llegar recursos económicos a productores rurales de bajos recursos, por medio de esquemas de financiamiento que les permitieran contar con recursos oportunos para el desarrollo de actividades productivas.

Retes y Cuevas (2006), a través de la revista mexicana de agronegocios describe que, a principios del año 1993, en México surgen las Cajas Solidarias con el objetivo de consolidar los avances obtenidos en diferentes programas de varias dependencias federales encargadas de abatir el rezago en regiones de pobreza; pueden considerarse como una base del sistema de banca campesina administrada por los propios productores y de acuerdo con sus necesidades y características particulares.

Las Cajas Solidarias son entidades de ahorro y crédito social dirigidas a atender a un sector de la población con menores ingresos, sobre todo, en el medio rural y que no tienen otra opción de financiamiento. Esto se da a iniciativa de productores agropecuarios que tomaron la decisión de reorientar las recuperaciones que se tenían de los subsidios recibidos a través del programa "Apoyo a la Palabra".

Aun cuando las Cajas Solidarias inician únicamente con operaciones de préstamo, desarrollaron productos de ahorro o captación adecuados a las características y necesidades de sus socios, fortaleciendo el crecimiento de las Cajas y contribuyendo, además a fomentar la cultura del ahorro y el desarrollo en la comunidad.

Las Cajas Solidarias iniciaron legalmente, como Sociedades Civiles y hoy en día la mayoría están siendo supervisadas bajo la figura jurídica de Sociedades Cooperativas, otras han adoptado la figura de Financieras Populares, pero algunas aún no han dado el paso hacia la transformación y apego a la ley, lo que en fases del tiempo han afectado la imagen y credibilidad en los usuarios de los servicios financieros.

Como conclusión en cuanto a los avances en su regulación, se puede observar que a pesar de que algunas Sociedades no lograron reunir los requisitos para ingresar su solicitud de autorización ante la CNBV, las operaciones principales que son de captación y colocación no estaban siendo negadas al público, sin embargo; han comenzado a ser restringidas por la propia comisión bancaria, como parte de sus funciones de protección al ahorrador y supervisión.

Por otro lado, actualmente reciben presión de los propios usuarios de servicios financieros, quienes cuentan con el derecho de exigir se les brinde la seguridad sobre el manejo de sus ahorros. Es así como una alternativa de consolidarse y fortalecerse para alcanzar el nivel de activos requeridos, así como afrontar las exigencias y costos de autorización, se direccionaron a unir capitales por medio de la estrategia de fusión.

Por otro lado, de acuerdo a la sección de portafolio de información de la CNBV a través del detalle del comunicado de prensa al cierre de septiembre de 2018, el sector de las SCAP estuvo conformado por 157 sociedades autorizadas y en operación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Antecedentes del caso

La empresa de este estudio de caso, se constituyó en junio de 1994, como Sociedad Civil, a través de reunirse integrantes de 17 cajas locales, así nace la Empresa Fusionante. Como parte de los procesos de adaptación a la LRASCAP, así como a la LGSC dado el objeto de realizar actividades de ahorro y préstamo, la institución se transforma de Sociedad Civil a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo, en el año 2009.

Posteriormente, ante las mismas exigencias de la normatividad emitida por la CNBV hacia el sector de ahorro y crédito popular, en donde a través de disposiciones se les brindó un tiempo para presentar su solicitud de autorización ante dicho órgano regulador, con la finalidad de continuar operando y principalmente seguir captando recursos de socios o clientes ahorradores, para a su vez colocarlo en créditos, situación que colocaba en gran desventaja no sólo a las instituciones, sino a los mismos acreditados, pues dichas disposiciones además establecía un tiempo en el que deberían cumplir ciertos requisitos en cuanto a nivel de activos, indicadores financieros, órganos de gobierno, estructura organizacional necesaria para la supervisión y operación una vez autorizada, cuotas de supervisión, entre los más relevantes; ante dicha problemática la institución se vio en la necesidad de investigar sobre las alternativas existentes en ese momento para continuar su funcionamiento.

Es así como durante el mismo período, un grupo de directivos y gerentes de Cajas Solidarias del estado de Zacatecas, estuvieron interesados en participar en un proceso de fusión.

3.2 Estrategia para la Resolución del Caso

Para la resolución de la problemática presentada por la Empresa Fusionante, el diseño de investigación es de tipo no experimental, entendiéndose esta como la que se realiza sin manipular deliberadamente variables y se observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para poder analizarlo, mediante el enfoque metodológico cualitativo al tratarse de un estudio de caso.

Se apoya en la técnica de investigación por medio del análisis de contenido, Krippendorff (1990), al ser una herramienta destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas, que puedan aplicarse a su contexto, proporcionando a través de conocimientos, una representación de los “hechos” y una guía práctica para la acción.

Adicional al análisis de contenido, se utiliza la técnica de entrevista, y de acuerdo a Stake (2007) la entrevista es la principal manera de obtener diferentes puntos de vista. Además de destacar que, de acuerdo a Sampieri (2003), entre los aspectos más importantes son la flexibilidad y el hecho de ser abierta, apuntando además la importancia que el entrevistador genere un clima de confianza en el entrevistado e informarle del propósito.

Es así que, para su resolución se apoya en información de la empresa tratante con referencia al:

- Análisis de contenido: Comprende el acceso a información de sus órganos de gobierno, estructura operativa y organizacional, alcanzando el objetivo de determinar el proceso de fusión como estrategia financiera viable para el Sector de Ahorro y Crédito Popular, por medio de la identificación de los factores legales y el uso de técnicas financieras como referencia ante la disyuntiva de decisión, mismo que se complementa con lo siguiente;
- Entrevistas a órganos de gobierno, gerente general, así como a expertos en la materia; mediante las cuales se identifican los factores clave necesarios para la sinergia adecuada de recursos y conservación de la fusión.

4.- RESULTADOS

4.1 El proceso de fusión como estrategia financiera

Previo a puntualizar si la fusión es considerada una adecuada estrategia financiera, resulta pertinente explorar los motivos que desde las diferentes perspectivas de las personas que participaron en el proceso de fusión, y que fueron entrevistadas, expresan ante este tipo de proceso, las cuales se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 1. *Motivos que llevan a fusionar a una Sociedad de Ahorro y Crédito Popular.*

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Motivos que llevan a fusionar una SACP	Incrementar el nivel de operación de la Institución, búsqueda de su autorización ante la CNBV	Por presión de la autoridad reguladora	Cuestiones de normatividad por parte de la CNBV
		Mayores beneficios en la operación de la SACP	Liquidez
		Incremento en el nivel de capitalización	La competencia existente en el mercado, mayor productividad.
		Incremento de activos para ser candidatos a líneas de fondeo	Problemas de gobernabilidad
		Mejores condiciones financieras para ser aprobados por la Bancaria	Fortalecimiento en nivel de capitalización

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas.

Es conveniente denotar que las diferentes opiniones respecto a los motivos que llevan a fusionar a una sociedad de este tipo de sector, sobresalen la exigencia del cumplimiento regulatorio para continuar su operación, además de coincidir en que los beneficios deben ser acordes e incluso mayores a los que actualmente los socios de una cooperativa reciben.

Una vez identificados lo motivos, existe una serie de actividades que anteceden al inicio de un proceso de fusión, las cuales pueden convertirse en un adecuado planteamiento de soluciones para todas las partes involucradas, gestionado desde un “ganar – ganar”, obteniendo los siguientes comentarios:

4.2 Análisis preliminar a un acuerdo de fusión.

Las opiniones de los expertos en el tema coinciden que, es imprescindible el común acuerdo de voluntades entre los órganos de gobierno de las instituciones financieras participantes, y que las

voluntades estén debidamente alineadas a objetivos específicos, de lo contrario será la primera limitante para celebrar formalmente un acuerdo de fusión.

Tabla 2. *Análisis preliminar a un acuerdo de fusión*

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Análisis preliminar a un acuerdo de fusión	Análisis exhaustivo a la situación financiera de las instituciones participantes, y coincidencia en la búsqueda de obtener la autorización ante la CNBV	Descartar la existencia de pasivos contingentes de alto riesgo	Acuerdo de voluntades entre los diferentes órganos de gobierno
		Identificación de una adecuada gobernabilidad	Información administrativa, operativa y financiera, confiable, transparente y actualizada
		Dar a conocer ante la autoridad reguladora la intención de participar en un proceso de fusión	Estudio a profundidad de los elementos legales tanto mercantiles, laborales y fiscales
		Conocimiento de los indicadores financieros	Ejecutar y desarrollar un due diligence integral

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Es fundamental realizar un análisis profundo a cuentas contables, debido a que, de acuerdo con las lecciones aprendidas en los procesos de fusión, es frecuente la existencia de saldos ocultos o bien, presentan antigüedad acumulada por falta de aclaración o depuración, entre los más significativos para las sociedades de ahorro es la cartera de crédito. El rubro de cartera de crédito debe cumplir criterios de integración y revelación establecidos por las disposiciones de carácter general emitidos por la CNBV, situación de reglamentación a criterios contables que en ocasiones las instituciones carecen de sistemas tecnológicos que les facilite la adecuada clasificación de los créditos, ocasionando una revelación inadecuada de los montos recuperables.

Respecto al conocimiento de los indicadores financieros, se consideran principalmente los marcados como básicos por la CNBV, puesto que son los mínimos indispensables que muestran una salud

financiera, no obstante, esto puede tener resultados muy diferentes al momento en que se examine cada rubro financiero.

4.3 Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión.

La publicación del acuerdo de fusión además de ser un paso legal necesario para iniciar formalmente el proceso de absorción, fue uno de los elementos prioritarios en la decisión de la participación, debido a que permite conocer posibles acreedores que puedan representar pasivos contingentes, sin embargo, debe tenerse presente que esto no garantiza que las instituciones de gobierno puedan ejercer sus facultades retroactivas de revisión.

Tabla 3. *Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión*

	Gerente General	**Directivos de Empresa Fusionante**	**Expertos en el tema**
Elementos legales que contribuyen a la decisión de fusión	Existencia de activos suficientes, una vez descontada cartera dictaminada como irrecuperable, publicación del acuerdo de fusión en términos de transparencia	Celebración de asamblea única por absorción bajo nombramiento equitativo en la representación de los órganos de gobierno	Celebrar acuerdo de fusión con restricción de salvedades
		Designación de poderes con participación equitativa	Adecuación de estatutos y aprobación ante asamblea de socios
		Integración de pagarés no prescritos, con calce de contratos y cuentas de crédito en sistema	Castigos de cartera aprobados por asamblea de socios
		Contratos laborales conservando antigüedad laboral	Contratos laborales acordes a estructura organizacional viable
		Avisos de baja ante la SHCP de las instituciones fusionadas	Validación de la propiedad y transferencia de activos

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Con relación al resto de elementos legales que toman relevancia sobresalen:

- Gobernabilidad
- Cartera de crédito
- Posesión de activos
- Situación laboral

En las sociedades cooperativas de este tipo localizadas en su mayoría en el sector rural, la gobernabilidad es uno de los elementos de mayor relevancia, dado a la “pérdida de poder” que significa para los integrantes de los órganos de gobierno principalmente de las fusionadas, al unir esfuerzos para rescatar la continuación de operaciones, en donde debe abandonarse la búsqueda de intereses personales o de estatus social.

En relación a la administración de la cartera de crédito debe lograrse conciliar saldos contables, operativos y reflejado en la base de créditos de acuerdo con la información concentrada en sistema informático, así como el soporte documental incluyendo la validación de garantías liquidas, prendarias o hipotecarias en su caso; revisión a pagarés y contratos, en donde, de acuerdo a los expertos se trata de profundizar sobre montos relevantes principalmente con el objetivo de descartar posibles pérdidas por irrecuperabilidad de créditos e inclusive créditos no existentes, que pueden posteriormente representar elementos de quiebra.

Una área de oportunidad adicional para prestar atención al riesgo legal, es validar la posesión de los activos fijos y bienes adjudicados, en primer instancia corroborar la existencia física con la transmisión o endoso de facturas, así como el recurrir a avalúos bancarios de las instalaciones para un registro a valor de mercado; en tanto que en el caso de los bienes adjudicados realizados de manera judicial, extrajudicialmente o recibidos en dación de pago, se deben realizar estimaciones para reconocer las potenciales pérdidas de valor por el paso del tiempo, aplicado sobre bienes muebles e inmuebles.

En el aspecto laboral, además de ser un elemento delicado se requiere llevar a cabo el planteamiento en las instituciones involucradas, tanto la fusionante como fusionadas, debido a que una inadecuada comunicación puede provocar inestabilidad laboral y desatar conflictos al interior, que pueden obstaculizar el avance de un proceso de tal magnitud. Es primordial trabajar con un proceso de sensibilización para avecinar los cambios que implicarán, adicional de una posible valoración a la estructura organizacional con la evaluación a los perfiles existentes y perfiles necesarios para cubrir la nueva estructura organizacional, con la finalidad de no provocar una inestabilidad, así como en la medida de lo posible lograr la permanencia o conservación de la fuente de trabajo.

Una vez que se tiene de manera preliminar el acuerdo de fusión, debe ser aprobado mediante asamblea general de socios, en donde se obtenga la aprobación de las tres cuartas partes de los socios registrados, o bien, mediante la representación de sus delegados, cuya titularidad debe constar protocolizada, trabajos que deben desarrollarse de manera preliminar a la inscripción en el registro público sección comercio, para proceder posteriormente a celebrar la asamblea única de fusión.

4.4 Técnicas financieras y herramientas de apoyo.

Otro de los elementos decisivos fueron las condiciones para migrar la información operativa y contable al sistema de la empresa fusionante, lo que implicó muchos esfuerzos en los trabajos de validación que, sin embargo, posteriormente surgieron pérdidas por un inadecuado registro inicial, duplicidad de registros, fallas en la parametrización de operaciones, cuentas pendientes de depurar y saldos en cuentas no reflejadas adecuadamente.

Como se puede observar en la tabla 4, existen diferentes opiniones en cuanto a recomendar un proceso de fusión dentro del SACP como estrategia para su crecimiento o fortalecimiento, dado a que algunos de los actores participantes, expresaron que es necesario un correcto estudio de viabilidad para minimizar pérdidas o conflictos, y no efectuarlo bajo un proceso exprés que los limitara a analizar detenidamente a sus colegas, sin descartar las bondades que generó al elevar el nivel de operación para alcanzar su autorización, mayor cobertura, crear nuevos productos de crédito, incremento en el ingreso de socios, al igual que dar a conocer la marca de la institución financiera.

Tabla 4. *Técnicas financieras y herramientas de apoyo*

	Gerente General	**Directivos de Empresa Fusionante**	**Expertos en el tema**
Técnicas financieras y herramientas de apoyo	Due Diligence integral	Viabilidad de recuperación en créditos vencidos y castigados	Revisión a productos financieros
		Integración de expedientes de crédito y de socios	Análisis a tasas activas y pasivas
			Integración y validación de activos, en su caso avalúos bancarios

		Integración de contratos por operaciones activas y pasivas	Posesión y análisis de recuperabilidad a bienes adjudicados
			Integración de certificados de aportación social pagados
		Análisis a préstamos con partes relacionadas	Unificación del valor del certificado de aportación en la transferencia de socios
			Membresía de socios activos
		Situaciones patronales y de riesgo laboral muy alto	Migración contable espejo y depuración de cuentas
			Evaluación al sistema transaccional y de emisión de estados financieros

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

Sin dejar de lado que un proceso de fusión en el sector de ahorro y crédito popular tiene particularidades y características clave, que en caso de que no se hayan detectado vicios en el proceso, o desconocimiento de la exposición de riesgos que con el paso del tiempo se lleguen a dimensionar o generen una quiebra, puede traer efectos reputacionales de desconfianza no sólo hacia la institución que genera el impacto, si no para la población ahorradora. Es por ello que el *expertise* de los consultores para llevar a cabo un proceso de fusión es fundamental, dado que requiere conocer la forma de operar el sector, identificar el origen y respaldo de las transacciones; para identificar la existencia de riesgos inherentes y colaterales, debido a qué aun cuando se tenga esquematizado un plan de trabajo, puede revertirse un proceso de esta magnitud.

4.5 Identificación de factores clave para lograr la sinergia

*Definitivamente para alcanzar acuerdos de fusión en búsqueda de un beneficio común, es necesario un adecuado gobierno corporativo, dejando de lado los intereses personales, acompañado de valores dentro de una economía social y solidaria, en donde el factor humano está por sobre los beneficios financieros, visualizando un patrimonio sano para la sociedad fusionante, sabiendo utilizar el poder en beneficio de la sociedad.

Tabla 5. Proceso de fusión como estrategia financiera viable para el SACP

	Gerente General	Directivos de Empresa Fusionante	Expertos en el tema
Proceso de fusión como estrategia financiera viable para el SACP	Es una muy buena estrategia de crecimiento, siempre y cuando exista un proceso menos acelerado para la toma de decisiones, requiere de un análisis más exhaustivo previo a celebrarse el acuerdo de fusión	Oportunidad para ampliar cobertura de mercado y productos	Es recomendable para el fortalecimiento del Sector, siempre y cuando se vea desde una continuidad del servicio financiero con responsabilidad social
		No es conveniente debido a que la gobernabilidad impide visualizar los beneficios hacia los socios	No es conveniente cuando la ideología de los órganos de gobierno es arraigada
			Los procesos de fusión surgieron de manera reactiva (a manera de salvavidas), así no es conveniente
		Es benéfico si se evitan curvas de aprendizaje que generen conflictos al interior y retrasen el avance de los trabajos	Un proceso de fusión adecuadamente planeado es una buena estrategia de crecimiento y fortalecimiento
			Es conveniente dependiendo de la condición financiera

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas

*Otro de los elementos que permitieron la participación de forma operativa, fue el análisis y consenso de los productos y servicios estandarizados, aventajando que dentro del SACP no existe gran disparidad en cuanto a las tasas que se ofertan, de tal forma que se logró atender la demanda del mercado, sin afectar a la institución en un riesgo reputacional por cambios en tasas de interés y celebración de contratos de crédito y captación.

En opinión de los expertos, el éxito de la sinergia se da, de acuerdo a los intereses con los que se hayan fusionado, por lo tanto, así serán los indicadores a los que pondrán especial atención y seguimiento en la fusión, no obstante, hablando del SACP va más allá de rentabilizar la operación

de las Sociedades Cooperativas, puesto que este sector nace como una alternativa a las comunidades y mercados rurales carentes de servicios y productos financieros accesibles, de donde parte la economía social la cual se desarrolla bajo principios de participación democrática en las decisiones y en donde el ser humano está situado por sobre el capital. Es así que, al existir fusiones entre cooperativas de ahorro y crédito, lo que se busca es proteger, garantizar y mantener el acceso a servicios financieros a la comunidad.

Otro factor clave para lograr la unión de esfuerzos, fue la persistencia del gerente general en alcanzar el mismo objetivo; y el bien común de los socios, confianza y transparencia en la gestión, comunicación asertiva y el seguimiento puntual en los trabajos del proceso de fusión.

En conclusión, los factores que le han permitido permanecer fusionados aun con los obstáculos de la línea de aprendizaje en la transición y una administración concentrada de requerimientos legales, operativos y financieros, son los esfuerzos en la gobernabilidad juntamente con la persistencia del gerente general en lograr la cohesión.

5. CONCLUSIONES

La fusión es sinónimo de sinergia en busca de objetivos comunes, más, sin embargo, si desde un principio se visualizan rivalidades o resistencia para trabajar en la conjunción de los objetivos, es el primer síntoma para no forzar los trabajos y descartar la estrategia.

En el caso de fusiones donde el objetivo es rentabilizar la inversión financiera, es una buena motivación pero no la más importante, en este caso puede considerarse la valoración de la empresa, cuánto cuenta esta empresa que me interesa absorber o comprar, el valor de los intangibles, el mercado atendido, el valor oculto de la información, el número de clientes, en este caso el factor de motivación no es salvarla, sino más bien incrementar la participación en el mercado, de manera más directa, adicional verificar el resto de aspectos contables y legales.

Por otro lado, se podrá tener una muy buena calidad de activos o situación financiera, pero si los órganos de gobierno no están convencidos de un proceso de fusión no podrá permanecer una institución resultante.

Así que los motivos que inician un proceso de fusión son necesarios que permanezcan en el tiempo, destacando primordialmente la gobernabilidad, economía sana, adecuado control interno y disposición de los directivos integrantes.

Tal es así, que desafortunadamente a pesar de los esfuerzos de las autoridades por mantener en operación a las sociedades cooperativas pequeñas, que debido a su estructura de activos y la insuficiencia para cubrir los costos de una autorización ante la comisión bancaria, las experiencias precisamente de fusión en los últimos años en el SACP no han sido motivadas para unir los esfuerzos en beneficio común, sino más bien han sido procesos dirigidos a manera de rescate, lo que no garantiza que sea la mejor opción, ni de su permanencia.

Por otro lado desde el enfoque financiero, aun cuando previo a celebrar un acuerdo de fusión se ejecute el Due Diligence, no existe certeza del origen y transparencia de la información, dado a que una vez que se accede totalmente a los datos, regularmente acontece la detección de riesgos a los que están expuestas las instituciones a ser fusionadas, tal como sucedió en el estudio de caso; al resultar impactos negativos principalmente por carteras castigadas provenientes de créditos colocados inadecuadamente, detectándose posterior a los trabajos de concentración.

También se concluye que debe considerarse como uno de los elementos clave, la experiencia del experto a ejecutar los trabajos de fusión, debido a que si bien; cada proceso de fusión es diferente, se requiere habilidad, para lograr consenso, que vitalicen los procesos de fusión, además de que no hay un protocolo único para generar un proceso exitoso, no se pueden desarrollar procesos generalizados, cada sector y entorno tiene sus particularidades sobre las cuales poner atención, sumadas a los interés que se buscan en la sinergia.

Así también, no es lo mismo casos entre instituciones financieras pequeñas a ser fusionadas, en donde pueden considerarse como elementos previos con sólo estados financieros auditados y revisiones más rápidas, lo contrario con instituciones financieras más grandes y sobre todo que funge como fusionante, en donde se requiere conocer a profundidad a las sociedades que va a fusionar en el estado de la cartera de créditos y de captación, pasivos contingentes, riesgos a los que está expuesta, obligaciones fiscales, laborales y descartar elementos que pudieran generar quebranto.

6.- RECOMENDACIONES

Como parte de las lecciones aprendidas, es conveniente que se lleve a cabo un proceso de fusión sin existencia de presiones de tiempo ni por motivos de presión regulatoria, es decir, un plan estratégico con tiempos acordes a la dimensión del tipo de empresa y paralelo al análisis en los aspectos financieros, operativos, legales, fiscales y laborales, sin mediar un planteamiento de rescate.

Cuando un proceso de fusión se toma como una alternativa de rescate, no es conveniente llevarse a cabo, debido a que con el tiempo van a reflejarse efectos negativos; dado a que, lejos de fortalecer, trae consigo debilidad financiera y esto se debe a un planteamiento inadecuado de la estrategia; es decir, debe ser dirigida hacia una disolución para proceder a liquidar a los ahorradores.

Así también salvar o rescatar a una institución fusionándola no siempre significa rescatar a los colaboradores, es muy importante observar las conductas del personal, implementar canales de comunicación directa de la alta gerencia hacia los colaboradores, para reducir los comentarios en pasillos y evitar que se eleve la incertidumbre que pueda llevar a, incluso, demandas laborales.

El hecho de contar con sistemas automatizados no garantiza que la información se encuentre con adecuadas normas de revelación, ni de una transmisión sencilla de fusionar datos, se recomienda llevar a cabo un proceso de prueba espejo previo, para dimensionar el tiempo razonable que implicará analizar, depurar y migrar la información.

En caso de unir capitales del sector cooperativo, es conveniente apoyarse de los principios de la ley de economía social y solidaria; dado a que, si las cooperativas se rigen bajo esos criterios y valores, será el primer paso que garantice una gestión que permita ceder poderes en beneficio al motivo que le dio existencia.

Se recomienda establecer semáforos de indicadores de desempeño en el proceso de fusión y continuar con un seguimiento puntual, para identificar en tiempo las causales que están provocando retrasos e identificar los porqués.

Previo a iniciar la operación conjunta de las instituciones y por supuesto de la combinación de elementos humanos, es conveniente llevar a cabo una integración entre los colaboradores; y además, de darles a conocer la nueva estructura, beneficios, modelo de trabajo en caso de que se vaya a modificar; también alinearlas a la nueva cultura organizacional, bajo un clima de confianza, respeto y de apertura con los órganos directivos.

Al momento de elaborar el plan de trabajo del proceso de fusión, considerar todos los posibles riesgos que podrían surgir durante la ejecución, esto permitirá generar planes de contingencia que pueden ser muy buenos para contener eventos que pongan en riesgo los objetivos.

Durante el estudio de empresas a fusionar no dejar de lado los riesgos laborales y fiscales, inspeccionar y de ser posible solicitar acceso directo con las firmas que han dictaminado recientemente a la institución por fusionar, que se encuentren en posibilidad de proporcionar información y elementos que prevengan una futura quiebra.

7.-REFERENCIAS

Aragón R.M., Caballero F.R., Cuervo G.Á., et al., (2001). Economía y derecho ante el siglo XXI. Valladolid: Lex Nova.

Blaxter L., Hughes C. & Tight M. (2002). Cómo se hace una investigación. Editorial Gedisa.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2018), Recuperado de: https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/_layouts/15/download.aspx?SourceUrl=https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/PortafolioInformacion/SOCAP%20Detalle%20CP%20Sep18.pdf

Depamphilis, D. (2005) y Donnelly, T. Morris, D. (2005) citado en Suárez, I., & Gorbaneff, Y., & Beltrán, J. (2009). Motivos de fusiones y grupos económicos: El caso Davivienda - Bansuperior - Bancafé. Forum Empresarial, 14 (2), 59-92. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63112889004

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). Administración estratégica, competitividad y concepto de globalización. México: International Thomson Editors S.A. de C.V.

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Buenos Aires: Paidós Ibérica, S.A.

Ley de Ahorro y Crédito Popular (2014). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/17.pdf

Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (2014). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP_280414.pdf

Mantilla, M.R.L. (2005). Derecho Mercantil. México: Porrúa, S.A.

Mascareñas, J. P. (2011). Fusiones y Adquisiciones de Empresas. España: Editorial del Economista.

Quevedo, C. F. I. (2008). Derecho Mercantil. México: Pearson Prentice Hall.

Rangel, J. A., & Sanromán, R. A. (2007). Derecho de los Negocios, tópicos de derecho privado. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Retes, L.R. & Cuevas G.I. (2006) Cajas Solidarias: Opción de Financiamiento para los Agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. X, Núm. 18, p. 0. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101811

Rodríguez, J. R. (1977). Tratado de Sociedades Mercantiles. México: Porrúa, S.A.

Sampieri, R.H., Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2003) Metodología de la investigación. McGraw-Hill, tercera edición.

Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos. España: Morata, S.L.

Transactional Track Record (2019). Las fusiones y adquisiciones crecieron 166% en América Latina durante 2018. Recuperado de: https://www.ttrecord.com/es/ttr-in-the-press/Las-fusiones-y-adquisiciones-crecieron-166-en-America-Latina-durante-2018/3807/

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

REFLEXIONES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE SALUD Y ECONÓMICA

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón[1]

Dr. Valentín Alonso Novelo[2]

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez[3]

[1] Email: jsalazar@correo.uady.mx

[2] Email: valentin.alonso@correo.uady.mx

[3] Email: tere.sabido@correo.uady.mx

RESUMEN

La crisis mundial sanitaria y económica originada por el Coronavirus o Covid-19, han causado fuertes tensiones tanto en los gobiernos como en las empresas que contribuyen aún más a profundizar la dificultad existente ante los cambios producto de la globalización y los cambios generacionales entre otros factores.

La salud emocional de las personas integrantes de las organizaciones ha sido severamente amenazada ante tal circunstancia provocada por el estrés.

Por tanto, es necesario entender esta tensión emocional ya que es un elemento importante conocer cómo afecta y como puede ser manejada bajo un enfoque organizacional.

Asimismo, el conocer como la innovación puede ayudar a que las organizaciones puedan adaptarse a las circunstancias este otro elemento que merece ser estudiado y ser tomado en cuenta.

SUMMARY

The global health and economic crisis caused by the Coronavirus or Covid-19, have caused strong tensions in both governments and companies that further contribute to deepening the existing difficulty in the face of changes resulting from globalization and generational changes, among other factors. .

The emotional health of the members of the organizations has been severely threatened by such a circumstance caused by stress.

Therefore, it is necessary to understand this emotional tension since it is an important element to know how it affects and how it can be managed under an organizational approach.

Likewise, knowing how innovation can help organizations adapt to circumstances this other element that deserves to be studied and taken into account

Palabras claves; Pandemia y la pyme, estrés, innovación, cambio

1 - Situación actual Pymes (Pequeñas y medianas empresas)

La epidemia de COVID 19 que afecta al mundo que al momento de elaborar el presente trabajo rondaba en más de cuarenta y ocho millones de afectados y más de un millón doscientos muertos en el mundo (en México los afectados más de novecientos mil y casi cien mil muertos, (OMS, 2020)) y decretada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo ppdo., han hecho que las personas y las organizaciones hayan tenido, por las recomendaciones dadas por las diferentes autoridades de salud en el mundo, a tener que trabajar y vivir de una manera diferente en una normalidad sin igual y por tanto inédita.

El estrés ha aumentado a lo habitualmente acostumbrados en un mundo cada vez más complejo, en movimiento cada vez más competitivo, causado por la incertidumbre, tanto por el empleo, la economía, la inseguridad, la salud, entre otros importantes elementos, o a lo que se vivía antes de la pandemia, pero sobre todo al poner en juego una variable que quizá es la más importante: la vida.

Por otra parte, es conocido por todos que el motor que mueve la economía de cualquier país en el mundo lo constituyen las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, en la comunidad europea las pymes se estima que 95% y concentran más de las dos terceras partes del empleo total (Kauffman, 2001). En México por ejemplo, de un total de 4,048,543 de empresas encuestadas el 97.6 % son microempresas y el 2.4 % pequeñas y las medianas y teniendo el 75.4 personal ocupado por las microempresas y el 24.6 % por las Pymes según se presenta en la Encuesta sobre Productividad y Competitividad Nacional 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Se prevé una crisis económica que afecta a todos los países y que tensiona tanto a las personas como a las organizaciones.

Por tanto, ante las actuales circunstancias cada día se vuelve de una manera imperiosa, la necesidad de ser más creativos e innovadores con el afán de poder producir y comercializar los bienes, productos y servicios para poder satisfacer de una manera adecuada al consumidor y poder así generar no solo una ventaja competitiva sino en muchos casos la sobrevivencia de las organizaciones y de las economías familiares.

Esta singular disrupción ha obligado a las empresas a ser más resilientes esto es adaptarse de una mejor manera, rápida y lo más eficientemente posible para poder tener un manejo más efectivo y adecuado de los recursos.

La vinculación del cambio con las Pyme está relacionada con el carácter intensivo del empleo del capital humano y el impacto que tiene éste con el Producto Interno Bruto de cualquier país sobre todo en aquellos como el nuestro en vías de desarrollo.

Si agregamos a lo anterior las carencias existentes en el retraso tecnológico, la falta de integración y asociación, altos costos de operación, falta de una adecuada organización y deficiencias en los procesos internos, la carencia de una visión de negocio y una inadecuada formación como empresarios por parte de los dueños, que se traduce en una gestión interna deficiente dictan la imperiosa necesidad de dar conocer la importancia que tiene la innovación como una estrategia para poder adaptarse a las nuevas condiciones existentes en el mundo empresarial actual.

Por tanto, por un lado, la innovación puede ayudar a resolver dichos problemas, dado que es algo que se pueda adquirir mediante la información y formación dentro de una nueva cultura organizacional, sin descuidar la experiencia del empresario en el conocimiento de su producto sin embargo el utilizar técnicas creativas de una manera continua son importantes ya que de no hacerlo ofrecerá productos bienes o servicios poco originales, sin incorporar las mejoras continua que se requieren para satisfacer a una demanda más exigente y por tanto será poco competitivo en caso de no hacerlo.

Por otra parte, el manejo adecuado del estrés también contribuirá a ser más tolerable las tensiones generadas, por tanto es importante también que los directivos y el personal que colabora conozcan y atiendan este situación y pueda ser manejada con más facilidad.

Por último es importante también mencionar que en muchas ocasiones los dueños de las pequeñas y medianas empresas en realidad desconocen el verdadero significado e importancia del concepto innovación y el adecuado manejo del estrés laboral y se tiene la percepción que es un tema que debe abordar la gran empresa o que no sirve su aplicación, quedándose en un mundo con una visión –si existe- de satisfacer pequeñas necesidades (Quiroga, 2011)

2 – El estrés laboral en las Pymes y en la pandemia

La palabra estrés es una adaptación gráfica del inglés stress, y se utilizó originariamente en la Física para referirse a la fuerza que, aplicada sobre un objeto, hace que éste se, tensione, deforme o se rompa.

La Real Academia Española la define como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” (Real Academia Española, 2020), y también es utilizado como sinónimo de fatiga, ansiedad, angustia y agotamiento.

Hans Selye, en 1936, fue el primero en llevar este concepto al terreno de la Psicología, al explicar el proceso psicológico y fisiológico de las personas que se encuentran bajo tensiones o presiones con estresores o eventos o acciones que sean el origen de las afectaciones en el organismo de las personas que son impactadas. (Seyle, 1976)

La Asociación Americana de Psicología identifica tres tipos de estrés: a) agudo, siendo este el más

común y que son las presiones anticipadas del futuro o del pasado reciente, b) el crónico que es permanente y dañino y pernicioso para el ser humano porque destruye mente cuerpo y vida. Lo padecen con frecuencia los estratos socioeconómicos más bajos, o familias disfuncionales o aquellas personas que hayan padecido algún evento traumático (ataque al corazón, estados emocionales irritables permanentes o depresiones frecuentes) (Association, 2020)

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”. (O.M.S., 2004).

Es importante mencionar que existen dos tipos de estrés (el bueno o positivo) o llamado eutrés que consiste cuando el empleado o trabajador tiene un alto grado de motivación, está muy orientado a los resultados y en activación constante y generalmente sucede cuando la organización ha proporcionado los elementos, implementos y herramientas necesarios para el cumplimiento de las tareas y metas. Este tipo de estrés impulsa la productividad de la persona que lo manifiesta. Pero cuando esa tensión se eleva y afecta el comportamiento de la persona de tal manera que afecta a su salud surge el segundo tipo de estrés que es el llamado estrés malo o “distress” (Fidalgo, 2011)

Ejemplos de eutrés antes citado serían el entusiasmo, la vitalidad, optimismo, resistencia a las enfermedades, vigor físico, en tanto en el caso de distrés o estrés laboral, serían la fatiga, irritación, falta de concentración, baja productividad y creatividad en el caso del distrés o estrés laboral denominado así en el presente trabajo.

Los efectos que el estrés provoca en el individuo como se ha visto en los ejemplos antes citados producen en sí consecuencias de tipo psicológico, fisiológico (cardiopatías, colon irritable, por ejemplo), traen inevitablemente consecuencias e impactos en las organizaciones como por ejemplo, inasistencia, impuntualidad, falta de productividad, contribuye de una manera importante a la rotación de personal, aumento en las tasas de accidentes laborales etc. Organización Mundial de la Salud. (O.M.S., 2004)

Estos efectos, generalmente son causados por dos grandes motores: el propio individuo y su interrelación con los demás y la propia organización vista como un sistema de personas organizadas mediante un contrato (Salazar, 2011). Veamos brevemente porqué.

Causas que originan el estrés

La Organización Mundial de la Salud, (O.M.S., 2004) definió que existen varias causas en este sentido en su informe relacionado con el estrés:

Un mal clima laboral y las malas relaciones entre compañeros de trabajo, el mob o acoso laboral, la ausencia o deficiencia en los procedimientos para resolver problemas, los salarios insuficientes para cubrir las necesidades básicas, la falta de desarrollo profesional o promociones adecuadas, las presiones familiares, la falta de apoyo de los mismos ante las situaciones que el centro de trabajo dispone, falta de reconocimiento, inadecuados liderazgos, mala comunicación, entre otras razones provocan tensiones en el trabajador que pueden ocasionar un mal estrés. (Salazar, 2011).

En la crisis de salud originada por la pandemia que nos afecta estos elementos no sólo están presenten, sino que se han agudizado al estar de por medio variables como la vida misma, la seguridad en el empleo y permanencia de la empresa en el mercado y la subsistencia por si misma, sin dejar aun lado el tener que adaptarse rápidamente al manejo de la tecnología y adaptarse al trabajo en línea o bien denominado “home office”.

Por tanto, el estrés tiene una doble vía, la de los trabajadores en las Organizaciones, dada sus circunstancias personales, familiares y como producto de la interrelación entre compañeros de trabajo, así como la propia entidad que genera impulsores que impulsan el estrés y por tanto ambos merman la productividad y rentabilidad en las Organizaciones.

Por tanto, el estrés es una barrera para generar capacidades dinámicas en la Empresa

3- Innovación

Con relación al concepto de innovación, podemos partir de la definición que la Real Academia de la Lengua Española propone “ es la acción y efecto de innovar, creación o modificación de un producto y su introducción al mercado ” (Real Academia Española de la Lengua, 2017), y la que también establece el Manual de Oslo “es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Oslo, 2005).

Esta última definición resalta la importancia de ser algo nuevo o una significativa mejora tanto del bien producto o servicio, sino también de los procesos, métodos, prácticas internas y adopción de nuevas y sanas prácticas, pero deben de haberse implementado.

Por tanto, se puede ejemplificar que el innovar procesos que contribuyan a reducir costos unitarios o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos, mejorar la satisfacción en el trabajo (contribuyendo a incrementar la productividad laboral), nuevas y mejoras prácticas en los métodos de trabajo.

El Manual de Oslo distingue cuatro categorías distintas de innovación atendiendo a su objeto esto es contestando a la pregunta ¿en que se innova?, haremos una breve descripción:

a) Innovación de producto: la introducción de un producto, bien o servicio con “mejoras significativas” en lo que se refiere a sus principales características, prestaciones o aplicaciones. En el caso de los servicios se podría considerar la mejora en la atención y en la prontitud de atender al cliente. Se exceptuaría los cambios que afecten al diseño o los cambios estacionales por motivos de marketing.

b) Innovación de proceso: en donde tiene su lugar el rediseño o redefinición de las actividades desarrolladas en un determinado proceso con la intención de reducir costos, mejorar la calidad de los productos o bienes o contribuir a mejorar la prestación de un servicio. La reingeniería de procesos propuestas por Hammer y Champy hablan de la “revisión y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejores rendimientos como son los costos, calidad y rapidez (Hammer & Champy, 1993).

c) Innovación organizativa: consiste en la implementación de un nuevo método relacionado con la estructura organizacional de la entidad, procedimientos, rutinas de trabajo, nuevos esquemas de colaboración entre empresas (por ejemplo, redes de cooperación y/o colaboración). Autores como Davenport (1993) y Lam (Lam, 2005), destacan que en estos últimos años el importante papel desempeñado por este tipo de innovación, son necesarias como un prerrequisito o precondición para que puedan manifestarse otros tipos de innovación que puedan establecerse e implementarse en las organizaciones de una manera exitosas.

   Con este tipo de innovación la empresa puede mejorar su rentabilidad al reducir sus costos, tener una mayor efectividad en sus procesos de repuesta en la satisfacción al cliente, mejora en el clima organizacional, facilita la comunicación etc.

   Un ejemplo de este tipo de innovación es la cultura empresarial japonesa que se ha posicionado mucho mejor con respecto a las empresas estadounidenses, al manejar conceptos como círculos de calidad o just in time por ejemplo.

   Por último, es importante establecer que la fusión o adquisición de empresas no es innovación sin embargo si existiera en la cultura organizacional un cambio significativo como producto de la misma podría considerarse como innovación de este tipo.

d) Innovación de Marketing: consistente en mejorar el posicionamiento de los productos, bienes o servicios, aplicándolo a las políticas fundamentales de Marketing como son Producto, Precio, Promoción y Distribución.

4 - Reflexión final

Podemos entonces decir que para la Pyme es urgente por una parte tener y contar con la información necesaria y pertinente con el ánimo que los dueños de empresa emigren hacia una transformación en verdaderos empresarios que tengan una visión y que impulsen a sus negocios a volverse entidades inteligentes en donde exista una cultura organizacional que permita la integración de verdaderos equipos de trabajo que sepan trabajar en equipo de una manera cooperativa y colaborativa que tengan estándares altos de desempeño para en su conjunto poderse adaptar ante la competencia existente.

Una parte importante para ello es la formación de esos dueños y equipos de trabajo como una precondición a detonar innovaciones en las organizaciones para ello tanto las Universidades como los Gobiernos también tienen que realizar transformaciones que permitan no solo vincularse sino en conjunto con las Empresas armar un gigantesco equipo de trabajo que genere Sociedades del Conocimiento que impulsen el desarrollo.

Por otra parte el estrés existente por las disrupciones generadas por la crisis sanitaria obligan asimismo al Gobierno a generar políticas de salud y económicas sensatas y de real apoyo para mantener la sobrevivencia no solo de empresas sino del capital humano tanto en el salud -protegiendo a ese valioso factor humano que está en plena guerra contra el virus y salvaguardando nuestras vidas- sino de las empresas que generan empleos y recursos al propio gobierno

Las empresas además de tener que luchar por su sobrevivencia económica y la protección de su capital humano, se ven obligadas a la revisión de enfoques, estrategias, estructuras y procesos adaptándose a las nuevas condiciones del mercado así como una reorientación de sus productos y servicios para satisfacer las necesidades existentes, teniendo el imperativo de adoptar nuevos enfoques de hacer las cosas, bajo mecanismos flexibles e inéditos en sus formación clásicas de trabajo.

En este sentido las Universidades juegan con un papel muy importante dado que son las generadoras y difusoras del conocimiento es por ello que la tarea no es fácil pero posible solo es cuestión de tener las actitudes correctas. También ellas deben realizar ajustes en sus planes, programas, procesos y para ello seria conveniente hoy más que nunca que tanto Gobierno, como Empresas y Universidades trabajen de una manera más coordinada y con mayor comunicación para tener una adecuada vinculación en esta “normalidad nueva”

Bibliografía

Association, A. P. (20 de octubre de 2020). *American Psychological Association.* Obtenido de American Psychological Association. (15 de Julio de 2013). AmeriObtenido de http.//www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx

Davenport, T. (1993). Process Innovation. *Harvard Business School Press*, 165-178.

Fidalgo, V. (2011). *El estrés laboral.* Barcelona:: De Vecchi ediciones S.A.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation.* New York: Harper Bussiness.

INEGI. (s.f.). *INEGI.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de inegi.org.mx

Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y mediansa empresas: un reto para ls economia mexicana.* Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de www.uv.mex/iesca/revista2001-1/empresas.htm

Lam, A. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation.Cap 5 "Organizational Innovation".* Oxford: Oxford University Press.

O.M.S. (2004). *La organización del trabajo y estrés. Ginebra, Suiza: OMS.* Ginebra, Suiza: OMS.

OMS. (5 de Noviembre de 2020). *OMS*. Obtenido de ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD: https://www.who.int/es

Oslo, M. d. (2005). *Manual de Oslo publicación de la OCDE y Eurostat.* España: Tragsa 3a Edicion.

Quiroga, O. (1 de octubre de 2011). *emprendedor XXI*. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de www.emprendedorxxi.cop/html/redememprendedores/entidades_home.asp

Real Academia Española. (15 de octubre de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de https://dle.rae.es/estr%C3%A9s

Real Academia Española de la Lengua. (20 de noviembre de 2017). *Real Academia Española de la Lengua*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV

Salazar, C. J. (2011). *Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d¨un modele integral d¨intervention. A partir du cas de l´Hospital de la Amistad dans l´Etat de Yucatan Mexique. Bayonne, Francia: Universidad de Pau.* Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d¨un modele integral d¨intervention. A partir du cas de l´Bayonne, Francia: Salazar, C. (2011). Le changement dans les hopitaux mexicains;proposition d¨un modele integral d¨intervention. A partir du cas de Universidad de Pau.

Seyle, H. (Seyle, H. (1976). The stress of life. Nueva York: Mc Graw Hill. de 1976). *The stress of life.* . Nueva York: Mc Graw Hill.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN TIEMPO DE CONTINGENCIA SANITARIA COVID -19 EN EL SECTOR COMERCIAL.

Milca Jael Montejo Ek[1]
Estudiante de Licenciatura de Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E-mail: 160205007@itsescarcega.edu.mx

Miguel Ángel Torres Pérez [2]
Estudiante de Licenciatura en Administración
Universidad -Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E- mail: 160205026@itsescarcega.edu.mx

Sagrario María Quijano Gutiérrez [3]
Docente de Licenciatura en Administración
Universidad- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
E- mail: sagrario_quijano@itsescarcega.edu.mx

[1] Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. [2] Estudiante de licenciatura en administración en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. [3] Asesor y coautor del proyecto de investigación. Docente en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. En la Licenciatura en Administración.

RESUMEN

El coronavirus apareció en china en el mes de diciembre de 2019, el cual lleva el nombre de COVID-19, este virus se extendió por el mundo, a los pocos meses, tras generar muerte en los seremos humanos fue declarada pandemia global. El COVID-19 se transmite de una persona a otra, de tal manera que se tomó la medida de evitar puntos de reunión, debido a este problema las empresas optaron por cerraron temporalmente para evitar más contagios y cuidar a sus empleados pero también a los clientes, pero también hubo caso que algunos implementaron medidas de higiene o servicio a domicilio. El Consejo Nacional Empresarial Turístico, también informo sobre la propagación de coronavirus, de tal manera que dentro del sector turístico se han presentado el cierre de 162 hoteles, 2000 restaurantes y sobre todo más del 40% de las aerolíneas en México (Rosa, 2020), haciendo que se presenten pérdidas económicas, como de igual manera se presenten problemas socialmente como la pobreza, la falta de trabajo ya que las empresas harán recorte de personal para evitar contagios y daños a la salud. Para la mayoría de las compañías, la falta de ingresos motivada por el impacto del coronavirus se traduce en una presión insoportable sobre sus líneas de capital, tanto de explotación como de liquidez. Los efectos del COVID-19 también se están dejando sentir entre aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización. Aunque se trata de un tema atractivo y de moda, no es una tendencia sostenible, y mientras se adopte sobre la base de un certificado o insignia, está destinado a desaparecer y las acciones responsables no pueden penetrar en la empresa. Los temas más importantes que se pretenden abordar en esta investigación es el cambio que se generó mediante este situación de contingencia también se pretende conocer los efectos de la contingencia causada por el COVID-19 y localizar estos efectos mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Palabras clave: Comercio, COVID-19, Cambio y Adaptación.

Abstract

The coronavirus appeared in China in December 2019, which bears the name of COVID-19, this virus spread throughout the world, a few months later, after causing death in humans, it was declared a global pandemic. COVID-19 is transmitted from one person to another, in such a way that the measure was taken to avoid meeting points, due to this problem the companies chose to temporarily close to avoid more infections and take care of their employees but also customers, but there were also cases that some implemented hygiene measures or home service. The National Tourism Business Council also reported on the spread of coronavirus, in such a way that within the tourism sector the closure of 162 hotels, 2000 restaurants and above all more than 40% of the airlines in Mexico have been presented (Rosa, 2020), causing economic losses to occur, as well as social problems such as poverty, lack of work since companies will cut staff to avoid infections and damage to health. For most companies, the lack of income caused by the impact of the coronavirus translates into unbearable pressure on their capital lines, both operating and liquidity. The effects of COVID-19 are also being felt among those who enjoy a situation of solvency and good capitalization. Although it is an attractive and fashionable topic, it is not a sustainable trend, and while it is adopted on the basis of a certificate or badge, it is destined to disappear and responsible actions cannot penetrate the company. The most important issues that are intended to be addressed in this research is the

change that this contingency situation was generated also through the purpose of knowing the effects of the contingency caused by COVID-19 and locating these effects through Kurt Lewin model of change.

Keywords: Commerce, COVID-19, Change and Adaptation.

1. DESARROLLO

1.1 MICROEMPRESA

Las microempresas se conocen como aquella unidad económica que puede llegar a tener activos totales como salarios mínimos mensuales, legales vigentes y menos; muchos autores consideran un concepto para las microempresas, es el caso del siguiente concepto: “Las pequeñas empresas que pueden tener entre 10 y 20 trabajadores (a veces hasta 50)”. (Montero J. C., 2008). De igual forma utilizan tecnologías no tradicionales o “modernas” y sus productos y servicios fluctúan desde lo sencillo a lo complejo. Estas pequeñas empresas son con frecuencia limítrofes de lo formal, están registradas con las autoridades locales y pagan impuestos.

Dentro de la actualidad la secretaria para las pequeñas y medianas empresas, han desarrollado del Programa Nacional de Microempresas; la Secretaria de Economía define a las microempresas como: “Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto”. (Economía, 2019).

Este programa apoya a los empresarios en su capacitación grupal, financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

(Montero E. , 2005) Señala: “Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”.

El concepto permite conocer el significado de microempresa en forma general, para Edgar Monteros es la conjugación de recursos que se operan de manera organizada, para elaborar productos o servicios.

(Torres L. , 2005) Manifiesta: “La microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. “

Argumentando Torres Luis, con características como organización de personas emprendedoras con objetivos económicos, éticos y sociales que aplican la autogestión y la capacidad de adaptación al medio.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Según los resultados preliminares de los Censos Económicos 2009, en 2008 había 5.194.811 unidades que realizaron alguna actividad económica y en las cuales trabajaron 27.748.563 personas. De estos totales, 97,9% de las unidades y 87,2% del personal ocupado correspondieron en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios (Pavón, 2010). Las pymes proporcionaron 52% del PIB y representaron 99,6% de las unidades económicas, mientras que cifras de la Secretaría de Economía señalan que éstas contribuyeron con 64% del empleo.

La relevancia de las microempresas se debe a que al ser más intensivas en trabajo que las empresas de mayor tamaño, facilitan una mejor distribución del ingreso. Además, muestran por lo general un menor componente importado en sus insumos y bienes de capital, y se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad. No obstante, las pymes han reducido gradualmente su participación como empleadoras, si bien siguen contribuyendo con más del 60% de los puestos de trabajo. Sin embargo, en el 2008 esta situación se revierte parcialmente para las microempresas no industriales, quizás como resultado de los despidos y del menor número de contrataciones de empresas grandes ante la crisis mundial.

1.1.1 Las pymes con la contingencia sanitaria del COVID-19

Primordialmente definamos que es **CORONAVIRUS O COVID-19**: Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19. La Organización Mundial de la Salud definió al COVID-19 de la siguiente manera (Salud, 2020) “El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente.” Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en China ocasionando muertes masivas. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo en diferentes aspectos, pero principalmente en la salud y en la economía de nuestro país mexicano.

Para comprender la grave crisis que atraviesan las microempresas, es necesario entender que en el mundo el COVID- 19 ha causado enormes pérdidas económicas, sociales, políticas, psicológicas, tecnológicas e incluso religiosas. Parece que aunque la calidad de vida en algunos países desarrollados es mejor en salud, educación, nivel de vida y la misma economía estable que otros países como Estados Unidos, China, Japón, Alemania, India, Gran Bretaña, Francia, Italia, Rusia, España, etc. (Fernández, 2020). No es suficiente, para compensar el enorme impacto económico de COVID-19 en las pymes. Por otro lado, el sistema de salud y educación colapsó. Así es como se puede comparar a México con estos países. México es un país que cuenta con una red de 13 tratados de libre comercio con 50 países (TLCs), 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRIs) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado, sin embrago esto no lo hace figurar como un país con una economía fuerte y

autosuficiente en términos económicos claves. (Economía, 2015). México es un país que realiza actos de comercio con infinidad de países lo hace más vulnerable ante diversas crisis como la de la pandemia derivada de la enfermedad coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. La vulnerabilidad que ocasiona es que siendo México un país que depende del comercio exterior se encuentra en incertidumbre ante los cambios económicos que otras economías presentan, en pocas palabras y con un ejemplo sencillo, al estar Estados Unidos, nuestro principal aliado comercial, en una situación de desestabilización económica, México sufre los efectos secundarios. Como lo son; cierre de fábricas, restricción de movimientos de personas y bienes, la disminución de exportaciones, así como la caída de la demanda está provocando unos efectos en cadena a nivel mundial tanto en la industria como en el sector de servicio. La organización para la cooperación y el desarrollo económica (OCDE) prevé que la economía mundial va a reducir su crecimiento en un 0.5% este año. (Palau, 2020)

Siguiendo la misma línea de investigación, encontramos que en 2018 en México se realizó una encuesta nacional sobre la productividad y competitividad del micro, pequeña y mediana empresa (ENAPROCE), cuyos resultados permitieron dar seguimiento a las amplias características de México. Al presentar los resultados de la ENAPROCE 2018, Julio A. Santaella, presidente del INEGI, señalo que en nuestro país la mayoría de las empresas son micro, pequeñas o medianas y gran parte de la actividad económica, y el empleo en México está estrechamente ligado a ellas; de ahí la trascendencia de contar con información estadística. La Secretaria de Economía está usando esta información a través de la unidad de desarrollo productivo desde donde identificamos los retos que implica el desarrollo de las MIPYMES. Es por ello, que el cierre de negocios a causa de la pandemia coronavirus (COVID-19) ha dado un duro golpe en la economía de todos los mexicanos.

Actualmente en México la columna vertebral de nuestra economía se encuentra en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo con datos de Forbes, existen cerca de 4.2 millones de MIPyMES, las cuales contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal. El apoyo a estos mercados es de gran importancia para el desarrollo del país, y hoy están viviendo momentos de transición en los que la tecnología se convertirá en su mejor aliado. (Torres D. , 2020)

A continuación, se presentan el número de empresa que existen en México antes y después de la contingencia:

Tabla 1. Número de empresas en México antes de contingencia

Tamaño/ variable	Unidades económicas	Personal ocupado	Número de empleados por unidad económica	% UE	% PO
Micro	4,057,719	9,505,392	2.34	97.20	46.60

Pequeñas y medianas	111,958	3,223,928	28.79	2.60	16.14
Grande	11,309	7,234,072	639.67	0.20	36.30
Total	**4,180,986**	**19,963,392**	4.77	100.00	100.00

Tabla 1 Empresas de México con base a la ENAPROCE 2018. (norte, 2020)

Tabla 2. Número de empresas en México ahora en la contingencia

Total	**Esenciales**				**No esenciales**			
	Total	**Tamaño de empresa**			**Total**	**Tamaño de empresa**		
		Grande	**Pymes**	**Micros**		**Grande**	**Pymes**	**Micros**
1,873,564	926,502	3,882	42,772	879,848	**947,062**	13,011	85,489	848,562

Tabla 2 Empresas en México ahora en la actualidad con la contingencia COVID-19, tomada de INEGI (INEGI, 2020)

Analizando la información se observa que en el 2018 existían un total de 4, 180,986 empresas clasificadas según su tamaño, sin embargo al tercer trimestre del 2020 el número de empresas en México es de 1, 873,564. Observando estos datos sabemos que ha habido grandes cambios en el sector comercial de México asumiendo diferentes efectos para las empresas.

1.2 LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.

Como consecuencia mundo está pasando por una situación de emergencia sanitaria, muchos negocios se han obligado a ser más flexibles en su operación, las soluciones de colaboración remota ahora son una necesidad más que una opción, y muchas empresas se han dado cuenta de los beneficios que les ha traído. Otras han tenido que cambiar el giro de su empresa, y los negocios dedicados a ofrecer productos y servicios en línea, han incrementado sus ventas; sector del cual se espera un crecimiento del 60% a finales de 2020.

Prácticamente el 58 % de las personas que laboran en el país lo hacen en el sector informal, de tal manera que van a ver resentida su actividad principalmente en estos últimos días.

Muchos países han cerrado sus fronteras y pedido a sus ciudadanos se mantengan en sus casas con el motivo de frenar el contagio, pero esta medida ha afectado en gran medida a muchas industrias, especialmente a pequeñas y medianas empresas.

Se aproximan meses de incertidumbre, dificultades y desaceleración económica a nivel mundial a causa de esta contingencia.

Este golpe económico no lo van a sobrevivir todos, y con ello el empleo de muchas personas que emplean se van a ver afectados. No solo es de emprendedores, no es un tema de ricos, pobres,

empresas grandes y chicas, todos vamos a sufrir y no sabemos cuánto va a durar esto, por lo mismo no se pueden hacer planeaciones.

1.2.1 Crisis

El concepto de **crisis** se puede comprender desde varias perspectivas o puntos de vista, pero todo depende de la interacción de las personas “Crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas”. (Velasco, 2009). Sin embargo, existen diferentes tipos de crisis como: personales, familiares, sentimental, económica, donde la económica se enfoca en el ámbito financiero.

La crisis del COVID-19 está teniendo un enorme impacto negativo en la humanidad, especialmente en términos de pérdida de vidas y enfermedades de millones de personas en todo el mundo. Ha sido considerada una de las mayores crisis de salud pública de la historia reciente, y también se está convirtiendo en una crisis económica: el sector económico está paralizado, la demanda de determinados bienes y servicios se reduce, la pérdida de importantes bolsas de valores, etc. Se provee numerosas quiebras entre las pymes como consecuencia de la crisis económica y la OCDE ha estimado que es posible que más del 50% de las pymes no sobrevivan en los próximos meses. Este dato se confirma con la consulta realizada por el Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés), que concluye que el 25% de las microempresas se arriesgan a cerrar su negocio en los próximos tres meses y otro 20% dentro de seis. (Molero, Javier, 2020)

Como se observa resulta evidente la necesidad de proteger y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, siendo éstas el motor de la economía mundial y representan el 50% del empleo a nivel mundial y una fuente indispensable de bienes y servicios.

1.2.2 Crisis financiera

El encierro masivo que impuso la pandemia de Covid-19 no hará excepciones. Esta es una verdadera crisis mundial, ya que ningún país está a salvo, afirmó ayer el Fondo Monetario Internacional (FMI) en voz de su directora de investigación, Gita Gopinath, al dar comienzo a las Reuniones de Primavera. Las crisis financieras no tienen defecto importante en la caída de la actividad económica, debido a que minan la confianza en una parte significativa del sistema bancario. “Las crisis financieras son tratadas por la teoría convencional como eventos extremos, lo que motiva necesariamente fuerte sobre el tipo de medidas que los gobiernos deben de comprender” (Mendoza, 2009). Esto puede afectar gravemente dentro de le economía real, puede causar la disminución de la confianza en la parte financiera de una economía donde se tiende a interrumpir las transacciones reales de manera organizada.

El FMI reportó datos negativos para prácticamente todas las economías. Para Estados Unidos vaticina una contracción de 5.9 por ciento, para la Unión Europea de 7.5 –dentro de ésta, un derrumbe de 9.1 en Italia y de ocho en España. Únicamente China e India estarían creciendo este año, 1.2 y 1.9 por ciento, respectivamente.

Asumiendo que la pandemia se desvanezca en la segunda mitad de 2020 y que las acciones políticas tomadas en todo el mundo son efectivas para prevenir quiebras generalizadas de empresas, pérdidas masivas de empleos y tensiones financieras en todo el sistema, proyectamos que el crecimiento global pueda recuperar en 2021 a 5.8 por ciento.

A este escenario poco alentador para América Latina, se sumó el desplome de las principales bolsas de valores en Asia durante las primeras horas del 9 de marzo de 2020 que paulatinamente arrastraron a las del resto del mundo. Este comportamiento obedece a una desaceleración económica de los países de Asia oriental y del Pacífico. A pesar de ello, los mercados asiáticos mostraron un comportamiento mejor que los de Latinoamérica. Mientras que China, Japón y Corea presentaron caídas de hasta -30%; Perú y Brasil cayeron en más de 40%, en tanto que México al 18 de marzo había registrado una caída de -21%.

Con base en una comparación del comportamiento de las bolsas del mundo entre enero y marzo enfatizaban lo siguiente: “hace tres semanas era una mera gripe, hace dos, el cisne negro de 2020, y ahora es un terremoto económico global de una magnitud impredecible”. Dos días más tarde, el 11 de marzo, era declarada la pandemia del COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y ello enrarecía aún más el escenario global.

A continuación se presenta la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Crecimiento del PIB anual en el Mundo y México.

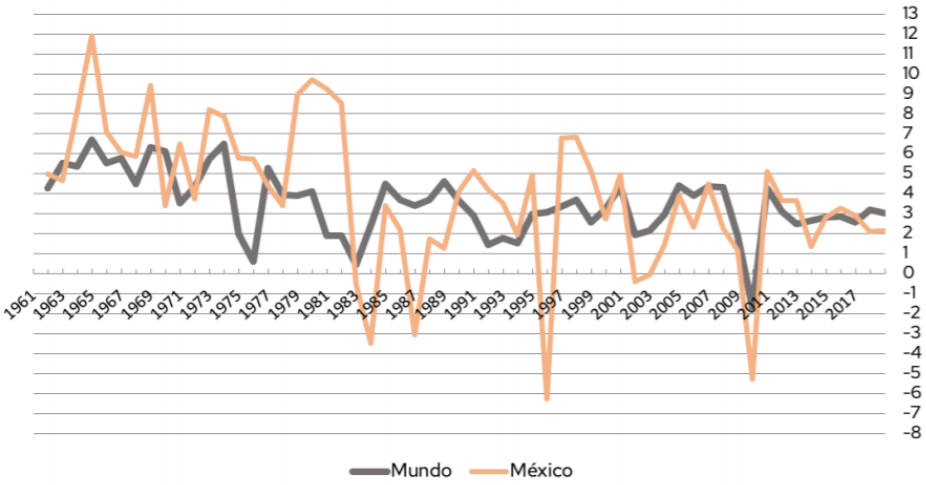


Ilustración 1 datos del PIB del mundo y México basado en datos del Banco Mundial. (norte, 2020)

El producto interior bruto de México en el tercer trimestre de 2020 ha crecido un 12% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 291 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -17,1%. La variación interanual del PIB ha sido del -8,7%, 100 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -18,7%.

La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2020 fue de 193.764 millones de euros, con lo que México se situaba como la economía número 16 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países

que publicamos. México tiene un PIB Per cápita trimestral de 1.553€ euros, -708 euros menores que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 2.261 euros. Si ordenamos los países que publicados en función de su PIB percápita trimestral, México se encuentra en el puesto 45, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación a los 50 países de los que publicamos este dato.

Mientras que el crecimiento anual de los países de Asia y del pacifico y China es de:

Ilustración 2. PIB de los países Asia, el Pacifico y China

Ilustración 2 PIB anual de los países de Asia, pacífico y China. (norte, 2020)

Con base en estos antecedentes macroeconómicos y otras tendencias sobre bienestar en el mundo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), presentó el 21 de abril el informe especial ante el Covid-2019 planteando un escenario profundamente adverso para el mundo y en especial para Latinoamérica, región que concentra a más de 729 millones de personas. Para este organismo, la pandemia afectó a la región en un momento de debilidad de su economía y de vulnerabilidad macroeconómica.

Pronósticos proyectados

De acuerdo con la CEPAL, el crecimiento proyectado para 2020 y la variación respecto a 2019 será de -2.0 en el mundo; para China se anticipa una caída de más de 4 puntos, al pasar de 6.1 a 1.8; para la Eurozona la caída iría de 1.2 a -5.7, mientras que Japón pasaría de .7 a -4.2 y Estados Unidos de 2.3 a -3.8. Para América Latina y el Caribe el escenario de conjunto es de -5.3, anticipando una de las mayores recesiones. En lo que corresponde a México, sería de -6.5 una de las más pronunciada junto con Argentina y Ecuador. De esta manera se sostiene que La crisis que sufre la región en 2020, con una caída del PIB que llegará a -5.3%, será la peor en toda su historia. (norte, 2020)

1.2.3 Retos clave para afrontar la crisis

Aunque los retos para las pymes ante esta situación son numerosos y muy variados, la Red Española del Pacto Mundial ha identificado tres retos clave que deberán afrontar estas empresas

para luchar contra la pandemia de la COVID-19 y poner el foco en la recuperación: 1. Adaptarse a la nueva situación, 2. Potenciar la digitalización y 3. Aprovechar las nuevas tendencias del mercado. (Molero, Javier, 2020)

A continuación se presenta una ilustración de los retos claves con su definición obtenida del artículo Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible.

Ilustración 3. Retos claves para afrontar la crisis

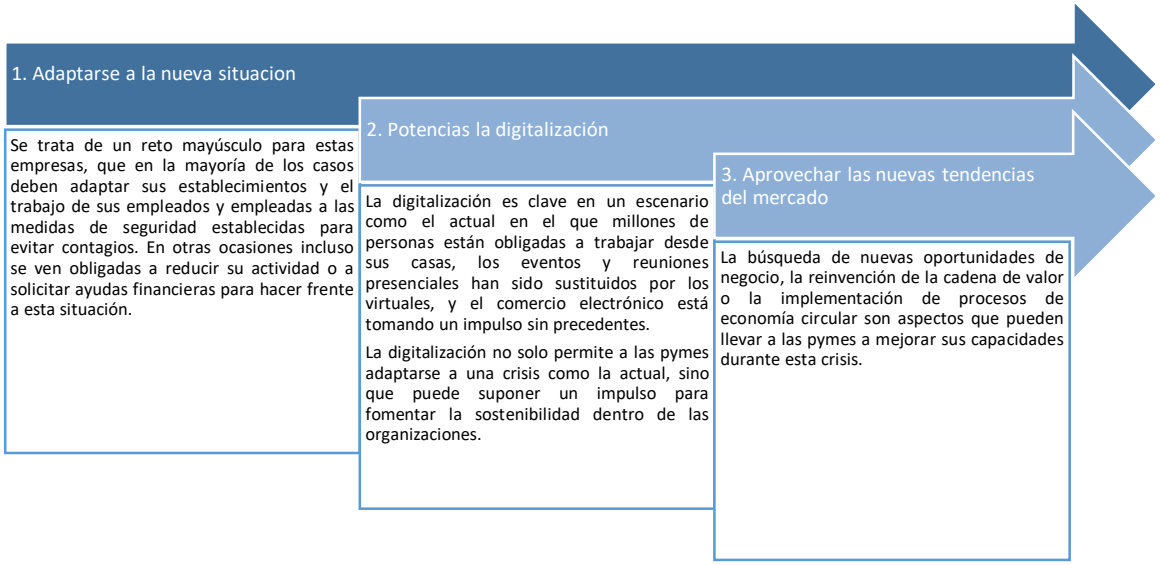


Ilustración 3. Retos claves para afrontar la crisis por el COVID-19. Elaboración propia. Con información obtenida de (Molero, 2020)

1.3 NUEVA NORMALIDAD APLICABLE AL COVID-19

1.3.1 Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas obtenidos del Diario Oficial De La Federación

1.3.1.1 Ámbito de aplicación y objetivo

Los lineamientos técnicos son de aplicación general para todos los centros de trabajo, y tienen por objetivo establecer las medidas específicas que las actividades económicas deberán implementar en el marco de la estrategia general para la Nueva Normalidad, para lograr un retorno o la continuidad de las actividades laborales seguro, escalonado y responsable. Para la elaboración de este documento se contó con la participación coordinada de la Secretaría de Salud, la (Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 2020), la Secretaría de Economía, así como del (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2020).

Con el fin de que los centros de trabajo puedan identificar las medidas obligatorias para el retorno o la continuidad de sus labores, se contemplan cuatro dimensiones que deberán considerarse: el

tipo de actividad (esencial o no esencial), el tamaño del centro de trabajo, el nivel de alerta sanitaria de la ubicación del centro de trabajo, así como sus características.

1.3.2 Estrategia De Continuidad O Retorno A Las Actividades: Una Nueva Normalidad

Es necesario considerar una transmisión comunitaria controlada y contar con una capacidad efectiva de vigilancia de nuevos casos, disponibilidad de pruebas, seguimiento de contactos y monitoreo continuo. La reactivación debe ser gradual y basarse en protocolos sanitarios que permitan contener la propagación del virus. Para garantizar una reactivación segura es necesario definir estándares y procedimientos que minimicen los riesgos de contagio, considerando la especificidad de los sectores productivos y territorios, y que prioricen la protección de los trabajadores y los consumidores. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, 2020)

Con base a información extraída del Diario Oficial (2020):

Para hacer frente y mitigar la epidemia causada por el SARS-CoV-2, el Gobierno de México ha dado a conocer una serie de acciones de continuidad y reapertura ordenada, gradual y cauta con la finalidad de continuar en el cuidado de la salud de las personas en el ambiente laboral, y al mismo tiempo reactivar la economía.

Para llegar a esta Nueva Normalidad se definió un proceso que consta de tres etapas, con la premisa de proteger la salud de la población controlando la trasmisión del SARS-CoV-2 y así prevenir picos epidémicos de gran magnitud o rebrotes en las zonas del país que ya sufrieron el primer pico epidémico. Para esto se pone en marcha un Sistema de Alerta Sanitaria que tendrá una frecuencia semanal de resultados, que será de aplicación estatal o municipal y determinará el nivel de restricción en las actividades económicas, sociales y educativas. (Gobierno, 2020)

Ilustración 4. Diagrama Etapas para la Nueva Normalidad

Ilustración 4 Información obtenida de *(Diario Oficial de la Federación, 2020)*

Ilustración 5: Etapa Preparatoria

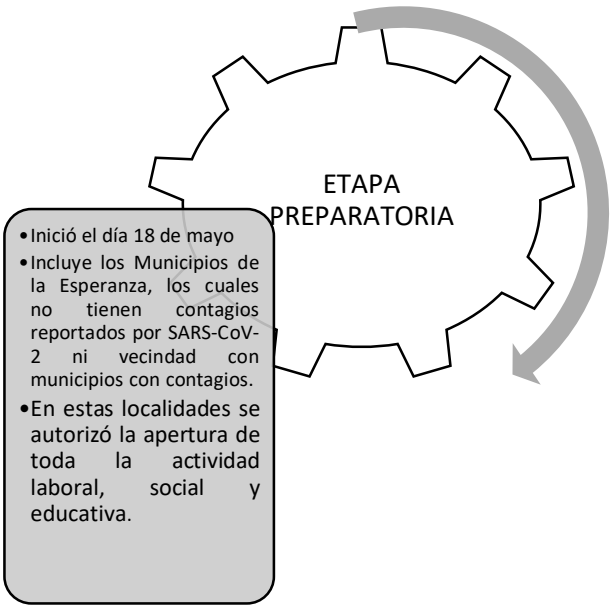


Ilustración 5 Información obtenida de *(Montúfar, 2008)*

Ilustración 6. Preparación para la reapertura

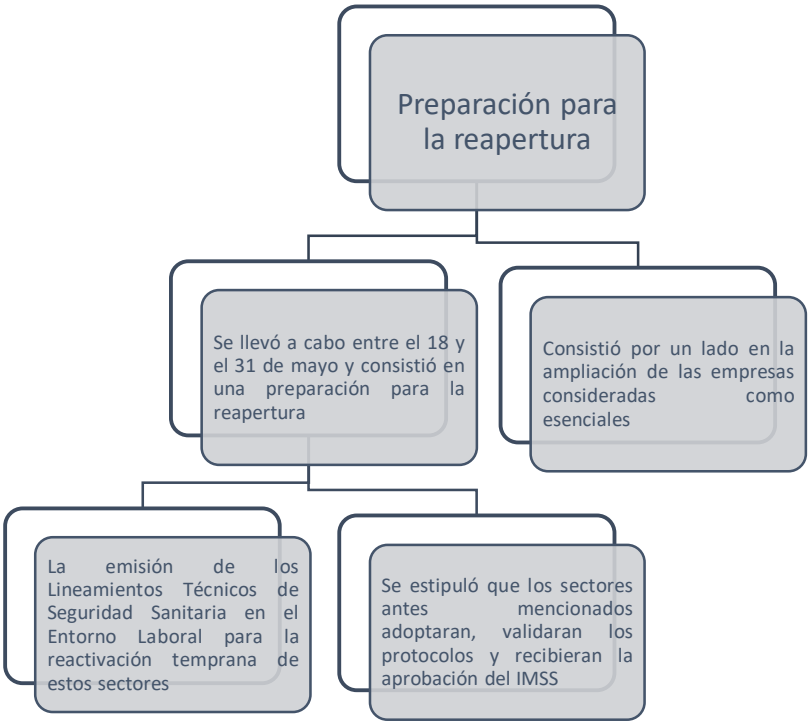


Ilustración 6 Información obtenida de *(Montúfar, 2008)*

La nueva normalidad. El 1 de junio de 2020 iniciará la etapa de reapertura socioeconómica mediante un sistema de semáforo de riesgo epidemiológico semanal por regiones (estatal o municipal), que determinará el nivel de alerta sanitaria y definirá qué tipo de actividades están autorizadas para llevarse a cabo en los ámbitos económico, laboral, escolar y social. Los niveles de alerta del semáforo son máximo, alto, medio y bajo, y serán dictados por la autoridad federal.

En esta etapa todas las empresas podrán reiniciar operaciones siempre que implementen lo establecido en los presentes lineamientos y atiendan lo establecido en el semáforo de riesgo epidemiológico, por lo que no será necesario contar con una autorización previa. Para el caso de las empresas esenciales, éstas deberán llevar a cabo obligatoriamente su mecanismo de autoevaluación en línea.

Es menester señalar que el Gobierno de México planteó e instrumentó la llamada *Guía de acción para los centros de trabajo ante el Covid-19*, la cual armonizó con la Jornada Nacional de Sana Distancia. Entre los puntos que se pueden destacar de esta guía, relacionados con el desempeño de los empleados, se destacan:

1. Designar al personal responsable de mantener informado a todos los colaboradores del centro de trabajo respecto a las indicaciones de la autoridad sanitaria.

2. Identificar si el centro de trabajo puede continuar laborando durante la Jornada Nacional de Sana Distancia.
3. Identificar dentro del centro de trabajo al personal de mayor riesgo que, por su condición, deba aplicar estrictamente el resguardo domiciliario corresponsable.
4. Flexibilizar el trabajo, permitir la reorganización de los turnos y el escalonamiento de las jornadas laborales, así como el uso de las tecnologías para minimizar el contacto directo, incluyendo el teletrabajo.
5. Identificar las funciones que por su grado de exposición o atención al público sean más riesgosas de infección ante el COVID19.
6. Identificar las actividades esenciales para mantener la actividad del centro de trabajo.
7. Suspensión de actividades que involucren la concentración física superior a 50 personas en espacios cerrados o que impliquen actividades en las que no se pueda implementar una distancia de 1.5 a 2.0 metros entre cada puesto de trabajo o persona trabajadora.
8. Evitar el retorno de trabajadores enfermos sin contar con la evaluación médica pertinente.
9. Fomentar y brindar confianza para que los/as trabajadores/as se retiren ante la presencia de síntomas de la enfermedad, a través de la simplificación de trámites de incapacidad y la eliminación de descuentos por ausencia.

1.3.3 Categorización del centro de trabajo

Los centros de trabajo deberán considerar cuatro dimensiones con el fin de identificar qué medidas deberán implementar para dar cumplimiento a los presentes lineamientos: el tipo de actividades que desarrolla, el nivel de riesgo epidemiológico en el municipio donde se ubica el centro de trabajo, su tamaño y sus características internas.

Ilustración 7. Dimensiones para la categorización del centro de trabajo

Ilustración 7 Categorización del centro de trabajo, Fuente: *(Gobierno, 2020)*

1.3.4 Identificar tipo de actividad

Los centros de trabajo deberán identificar si la actividad que realizan es considerada o no como esencial en concordancia con lo establecido en los Acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación los días 31 de marzo, 6 de abril, 14 y 15 de mayo del 2020. Dependiendo de ello, podrán operar de manera diferenciada dependiendo de lo estipulado en el sistema de semaforización de aplicación local o federal.

En lo relativo al ámbito económico, en las regiones identificadas con color rojo (con riesgo epidemiológico máximo), estarán permitidas únicamente las actividades esenciales que no se han detenido desde el inicio de la Jornada Nacional de Sana Distancia, añadiendo las actividades dentro de los sectores de construcción, minería y fabricación de equipo de transporte. En las regiones identificadas con el color naranja (riesgo epidemiológico alto), además de las actividades esenciales, las actividades no esenciales podrán reactivarse, aunque deberán realizarse con una capacidad de únicamente el 30% del personal y con medidas de sana distancia estrictas. En cambio, el las regiones identificadas con los colores amarillo y verde (riesgo epidemiológico intermedio y cotidiano, respectivamente), las actividades económicas esenciales y no esenciales podrán volver a operar con capacidad completa, mientras se sigan tomando medidas para proteger la salud de los trabajadores.

Ilustración 8. Indicaciones de apertura de actividades de acuerdo al color del semáforo

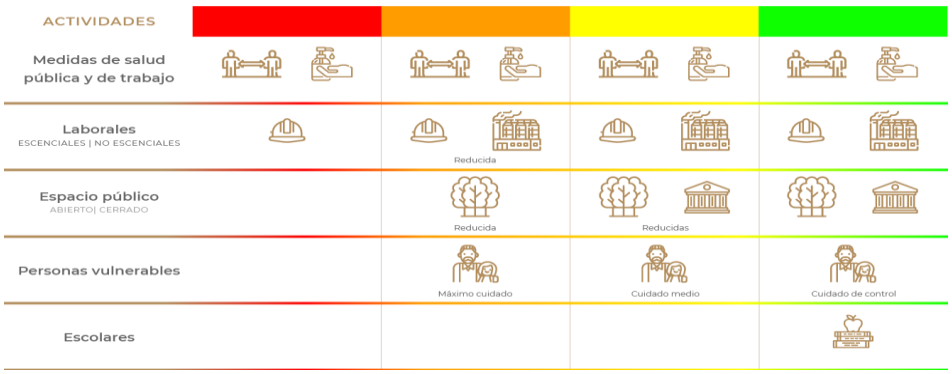


Ilustración 8 Indicación de apertura de empresas, Elaborado por *(Gobierno, 2020)*

1.3.5 Identificar el nivel de riesgo epidemiológico

En las crisis epidemiológicas se incrementa el riesgo de problemas de salud mental a causa de las medidas de aislamiento, restricción de movilidad y disminución en el contacto físico directo. Las personas que pasan tiempo en aislamiento pueden mostrar síntomas de depresión grave y síntomas relacionados con el estrés postraumático hasta tres años después (Brooks et al., 2020).

El Sistema de Alerta Sanitaria consiste en un semáforo de aplicación regional que permite comunicar la magnitud de la transmisión de SARS-CoV-2, la demanda de servicios de salud asociada a esta transmisión y el riesgo de contagios relacionado con la continuidad o reapertura de actividades en cada región; el semáforo se actualizará semanalmente y consta de cuatro

niveles de alerta: rojo para alerta máxima, naranja para alerta alta, amarillo para alerta intermedia y verde para alerta cotidiana.

Tabla 3. Nivel de riesgo epidemiológico

Nivel de riesgo epidemiológico	Descripción	Ejemplo de medida
Máximo	Sólo se encuentran en operación las actividades esenciales	Se activan los protocolos para favorecer el trabajo en casa
Alto	Operación plena de actividades esenciales y operación reducida en actividades no esenciales	Presencia de personal al 30% de las actividades no esenciales
Intermedio	Actividades acotadas en el espacio público y actividad económica plena	Mantener activo el filtro de ingreso y egreso de trabajadores.
Cotidiano	Reanudación de actividades	Presencia de todo el personal en el centro de trabajo

Tabla 3. Basado en la información de *(Gobierno, 2020)*

Como resultado de la contingencia por el COVID-19, se anticipa una crisis sin precedentes, donde las empresas más vulnerables serán las micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), advirtió Enoch Castellanos, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), al afirmar que no hay empresa que pueda aguantar más de mes y medio si sus ventas caen de repente.

En la siguiente tabla se observa la cantidad de empleos ubicados por el tipo de unidad económica, en donde se puede apreciar que la gran mayoría de los empleos son generados por las unidades de MIPYMES, siendo responsables de 35.9 millones de empleos que están en riesgo de desaparecer ante la pandemia del coronavirus. (Sinuhé Carlos Guardado López, 2020)

1.3.4.1 Identificar el tamaño de centro de trabajo

Los centros de trabajo tendrán que identificar el tamaño de la unidad económica que representan con base en la siguiente tabla, para así implementar las medidas que le corresponden.

Tabla 4. Tamaño de Unidad Económica por sector y número de personas trabajadoras

Tamaño	Sector	Rango de números de personas trabajadoras
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicio	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250
Grande	Servicios y comercios	Desde 101
	industria	Desde 251

Tabla 4. Basado en la información de *(Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 2020)*

1.3.5 Identificar características internas del centro de trabajo

Finalmente, se deberán identificar las características particulares del centro de trabajo, considerando lo siguiente:

a. El personal en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio para cada una de las áreas o departamentos de las empresas y centros de trabajo.

b. El personal que tiene a su cargo el cuidado de menores de edad, personas adultas mayores, personas en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio.

c. Las áreas o departamentos con los que cuenta el centro de trabajo (oficinas, bodegas, áreas de atención al público y áreas comunes).

La correcta identificación de las características del centro de trabajo permitirá comunicar e implementar las medidas adecuadas para proteger al personal, tomando en consideración su espacio físico y las condiciones de vulnerabilidad de personas trabajadoras.

1.3.5.1 Estrategias Generales De Promoción De La Salud Y Seguridad Sanitaria En El Entorno Laboral

Los centros de trabajo deberán implementar obligatoriamente las siguientes estrategias de control para contener la diseminación del COVID-19, independientemente del resultado del proceso de categorización establecido en los presentes lineamientos.

A. Promoción a la salud

Implica la orientación, capacitación y organización de las personas trabajadoras para prevenir y controlar la propagación del coronavirus causante de COVID-19 en sus hogares y, de manera muy importante, en eventos sociales y durante los trayectos en el transporte público o privado que proporcione la empresa.

B. Protección a la salud

B.1 Sana distancia

Implementación de las medidas de sana distancia en el ámbito laboral de conformidad con lo siguiente:

A) ¡Quédate en casa!: Cuando una persona presenta síntomas de enfermedad respiratoria o relacionados con COVID-19, deberá quedarse en casa, solicitar asistencia médica y en su caso su incapacidad digital y;

B) Sana distancia en el centro de trabajo. La modificación de hábitos para favorecer una distancia mínima de 1.5 metros entre las personas; la disminución de la frecuencia de encuentros, incluyendo la adecuación de los espacios y áreas de trabajo.

B.2 Control de ingreso-egreso

Se deberá instrumentar un control de ingreso-egreso de las personas trabajadoras, clientes y proveedores que permita lo siguiente:

Establecer un filtro de acuerdo con lo establecido en el "Lineamiento general para la mitigación y prevención de COVID-19 en espacios públicos cerrados" para la identificación de personas con infección respiratoria aguda.

Para las personas trabajadoras que se detectaron con signos de enfermedades respiratorias y/o temperatura corporal mayor a 37.5 °C, designar un área de estancia y aislamiento, dotarlas de un cubrebocas y remitirlas al domicilio particular o a los servicios médicos, y cuando sea procedente asistir a las personas trabajadoras para el trámite de su incapacidad digital.

Proporcionar solución gel a base de alcohol al 60% para el lavado de manos y verificar el uso apropiado de cubrebocas para todas las personas que ingresen o egresen del centro de trabajo.

Establecer entradas y salidas exclusivas del personal; en caso de que se cuente con un solo acceso, éste se deberá dividir por barreras físicas a fin de contar con espacios específicos para el ingreso y salida del personal.

B.3 Medidas de prevención de contagios en la empresa

Los centros de trabajo deberán instrumentar acciones enfocadas a reducir el riesgo de contagios, es decir, para evitar la entrada del virus en sus instalaciones. Entre éstas quedan comprendidas cuestiones de higiene, limpieza y sana distancia.

B.4 Uso de equipo de protección personal (EPP)

Los centros de trabajo deberán proporcionar equipo que permita minimizar el riesgo de infección en las personas trabajadoras en el desempeño de sus actividades. Con el fin de evitar el riesgo de contagio, las personas empleadoras deberán distribuir entre la población trabajadora el siguiente equipo:

Cubrebocas de preferencia lavable, a fin de proteger el medio ambiente (capacitar sobre su limpieza y reemplazo).
Para el caso del personal que atiende al público, se deberá proporcionar además protector facial o lentes de seguridad con protección lateral, superior e inferior de ojos.

En los puestos de trabajo donde haya exposición a agentes químicos contaminantes, deberá utilizarse el EPP convencional que señalen las Normas Oficiales Mexicanas vigentes y aplicables en la materia. En los tiempos en que el personal no tenga la exposición se deberá utilizar cubrebocas y lentes de seguridad o protector facial (se puede omitir el uso de protector facial y lentes de seguridad si existen barreras físicas entre personas trabajadoras).
Los puestos de trabajo donde se presente una muy alta exposición a fuentes conocidas o sospechosas de SARS-CoV-2, como las personas trabajadoras del cuidado de la salud, que realizan procedimientos que generan aerosoles, deberán usar cubrebocas N95, guantes, bata y protección de ojos y cara.

1.3.6 Protocolo para los comercio

1.3.6.1 Ingreso y salida de personas en el negocio

Las empresas y los centros de trabajo deberán designar un comité o persona responsable de la implementación, seguimiento y supervisión de las medidas para la Nueva Normalidad en el marco del COVID-19.
1.- Establecer un filtro de acuerdo con lo establecido en el “Lineamiento general para la mitigación y prevención de COVID-19 en espacios públicos cerrados” para la identificación de personas con infección respiratoria aguda.

2.- Para las personas trabajadoras que se detectaron con signos de enfermedades respiratorias y/o temperatura corporal mayor a 37.5 °C, designar un área de estancia y aislamiento, dotarlas de un cubrebocas y remitirlas al domicilio particular y/o servicios médicos.

3.- Proporcionar solución gel base alcohol al 70% para el lavado de manos y verificar el uso apropiado de cubrebocas.

4.- En caso de ser posible, colocar tapetes desinfectantes con concentraciones de hipoclorito de sodio de al menos 0.5%, asegurando que los mismos se encuentren limpios y con líquido desinfectante.

5.- Establecer entradas y salidas exclusivas del personal, en caso de que se cuente con un solo acceso, este se deberá de dividir por barreras físicas a fin de contar con espacios específicos para el ingreso y salida del personal.

6.- Proveer dispensadores con soluciones a base de alcohol gel al 70% a libre disposición del personal en distintos puntos del centro de trabajo.

7.- Proveer productos sanitarios y de equipo de protección personal a las y las personas trabajadores, incluyendo cubrebocas, lentes protectores y/o caretas.

1.3.6.2 Reincorporación de los trabajadores

De acuerdo a la CONCANACO, consiste en las acciones para dar a conocer al personal las medidas de seguridad, higiene, limpieza, cuidados y en general las indicaciones de las autoridades a lo largo de todas las etapas de la Nueva Normalidad. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores estuvo cumpliendo con el mandato de aislamiento preventivo, por lo que se interrumpió su ciclo productivo. (CONCANACO SERVYTUR MÉXICO, 2020)

Se debe identificar el riesgo individual de los trabajadores con mayor riesgo de complicaciones por COVID-19 (mayores de 60 años, enfermedades cardiovasculares y respiratorias crónicas, diabetes, insuficiencia renal, inmunosupresión o consumo de medicamentos inmunosupresores, trasplantados, cáncer en tratamiento, enfermedades autoinmunes, obesidad o mal nutrición, embarazadas y fumadores).

- Una vez identificados se deben implementar medidas de prevención especial, priorizándolos para modalidades de trabajo remoto desde sus casas o adelantando otro tipo de medidas preventivas.
- Realiza la autoevaluación de síntomas para que tome las medidas de salud pertinentes antes de ir a trabajar.
- Mantente informado sobre las recomendaciones para evitar contagio del COVID-19.
- Facilita la toma de temperatura en tu empresa.
- Implementa el lavado de manos con el protocolo definido.
- Horarios y turnos de trabajo: dada la regla de distanciamiento físico, se debe hacer un ingreso a las instalaciones de manera escalonada.
- Permitir el ingreso en horarios diferentes al resto del personal, para evitar los horarios pico en el transporte público o en el transporte de personal.
- Medios de transporte y movilidad: se deba privilegiar el uso de vehículo particular, motocicleta, bici y transporte público en ciertas horas.
- La empresa facilitará equipos de protección individual a aquellos trabajadores que tengan que desplazarse hasta el centro de trabajo en transporte público, por no poder cumplir con las medidas de la sana distancia.

1.3.6.4 Clientes o Usuarios

- Solo se permite la entrada con cubrebocas.
- Se deberá mantener sana distancia de mínimo 1.50 mts entre cada persona.
- Si es posible tomar la temperatura de cada cliente al ingresar.
- Permitir el ingreso de una persona por familia.
- Tener en área de fácil acceso gel antibacterial y material para el lavado de manos.
- Disponer de un módulo de información respecto a COVID-19.

- No permitir la entrada a personas de grupos vulnerables, niños, niñas, adultos mayores y personas embarazadas.
- Recuerda mencionarle a tu cliente que desinfecte los productos cuando llegue a su casa.
- Recomendar que solo toquen los artículos que comprarán.
- Evitar contacto físico en cualquier momento.
- Al toser o estornudar cubrirse con el antebrazo.
- Como cliente si puede realizar compras y pago online es recomendable.
- Solo una persona de la familia deberá salir a realizar el suministro.
- Al regresar a casa, se recomienda tomar un baño antes de entrar en contacto con otro miembro de la familia.
- Evitar en medida de lo posible el tiempo de estancia en áreas comunes o saturadas.

Ahora bien, la organización de los procesos empresariales también ha sido afectada. Muchas compañías han adaptado su esquema operativo para enfrentar la crisis. Dentro del sector de construcción, el 67% de las empresas trabaja vía remota, mientras que el 33% optó por reducir la operación presencial. Por su parte, 54% de las empresas que ofrecen servicios realizan sus actividades vía home office, 37% mantienen una reducción de trabajo presencial y solo el 9% trabaja de manera normal.

Por otro lado, el 50% de las compañías del sector comercio ejecutan sus labores remotamente, mientras que el 9% opera de manera normal y 41% optó por la reducción de operación presencial. Finalmente, el 60% de las empresas manufactureras basan su operación en la reducción del trabajo presencial, mientras que el 24% migró a la ejecución de labores desde casa, mientras que el 16% ejecuta sus operaciones de manera normal.

Estos resultados demuestran que las condiciones actuales han puesto a prueba las capacidades de las organizaciones para enfrentarse al cambio y adaptar sus modelos de negocio a las exigencias del mercado.

A continuación se presenta la siguiente **ilustración 9. Operaciones de trabajo en México.**

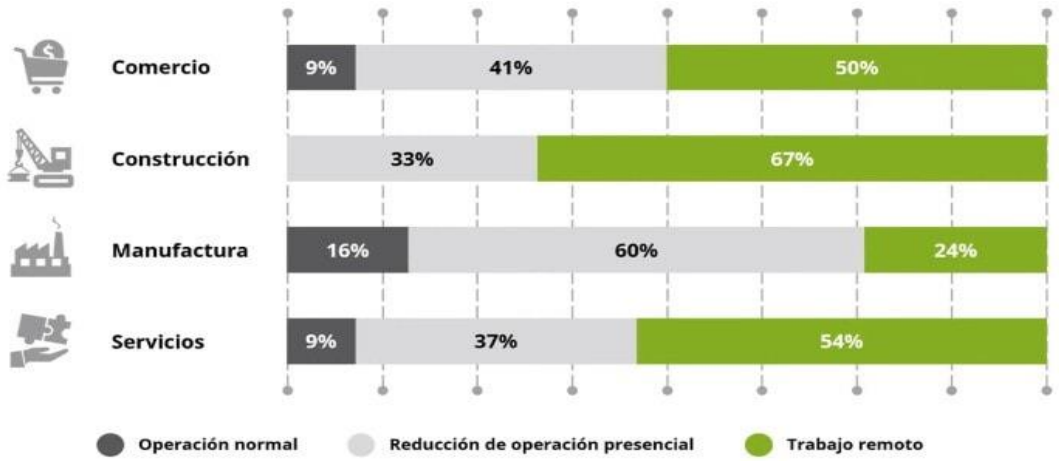


Ilustración 9 Esquema actual de operaciones en México. (Sánchez, 2020)

1.4 MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Uno de los principales esclarecimientos al modelo de cambio de Kurt Lewin es el siguiente:

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo.* (Montúfar, 2008)

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo.

Lewin (1939) en (Poole, 1995)crea un modelo que trata de interpretar el comportamiento de las organizaciones a través de los conceptos que salen de la física: Los paradigmas fundamentales de su planteamiento teórico son el sistema de fuerzas, el espacio vital, la locomoción, el conflicto y la meta.

El Modelo de (Lewin, 19951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el statu quo.

En su documento (Páez, 2016), Aplicacion del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo, afirma lo siguiente:

El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este (p. 51).
El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios (Hossan, 2015).
El modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere.

1.4.1 Fases del cambio planeado

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

Ilustración 10. El modelo de cambio de Kurt Lewin

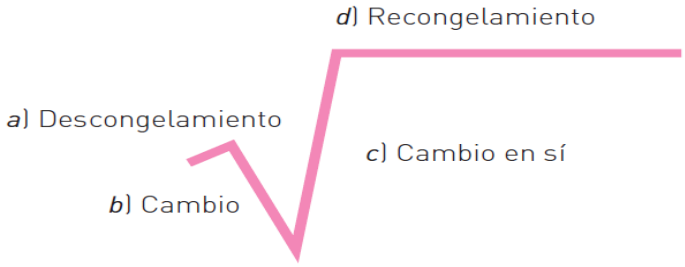


Ilustración 10 Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada). *(Montúfar, 2008)*

Ilustración 11. Descripción de las fases de cambio

Ilustración 11 Información basado en (Montúfar, 2008)

El modelo de Lewin de Descongelamiento-Movimiento-Recongelamiento permite analizar estas fuerzas para modificar el balance en la dirección del cambio planeado. En el primer paso, lo que se busca es el descongelamiento de la situación o *status quo* —entendido como el estado de equilibrio. El descongelamiento es necesario para vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el *statu quo* antes de construir una nueva forma de operar.

El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores.

Esta etapa requiere como primer paso crear una motivación para el cambio puesto que es necesario cambiar actitudes hacia las prácticas laborales, asi como las relaciones entre los miembros de la organización. La pieza clave es la comunicación de la intención del cambio para que las personas lo comprendan y apoyen dicho proceso (Cooke, 2013). La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual (Hall, 2010).

La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio (Hall, 2010)

El proceso llega a finalizar según Coria & Valderrama (2016):

La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Solo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso (p. 52)

(González, 1997) Propone una estrategia de cambio grupal en la que contempla tres etapas diferenciales:

a) Descongelamiento del nivel actual, la cual consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción.

b) Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento, una locomoción en términos lewinianos hacia otro nivel.

c) Congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio.

Lewin incorpora otra nueva innovación a la teoría del cambio y por extensión al comportamiento organizacional y es la metodología de investigación – acción, que se da de la siguiente forma: "*El investigador debe conseguir la cooperación de la organización, coordinando la participación de todos aquellos que tengan que ver en el diseño y ejecución de dicho experimento*" Lewin (1939) en González:(1997).

Tabla 5. Fases del programa para la organización flexible

Fase	Características de las fases
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Tabla 5. Propuesto por consultoría W. J. Reddin y Asociados

1.4.2 Fuerzas impulsoras y restrictivas

El **análisis de campo-fuerza** fue creado por uno de los "gurúes" del DO, Kurt Lewin. Para trabajar con él, elaboro su, ya clásico, "diagrama de campo-fuerza" que representa dos tipos de fuerzas: (Montúfar, 2008)

1. Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como "fuerzas impulsoras", y que se representan con un signo positivo (+).Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

2. Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas "fuerzas restrictivas", ya que restringen el proceso de cambio; están representadas con un signo negativo (–).

Tabla 6. Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin

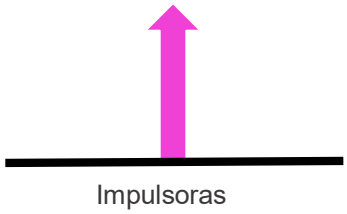
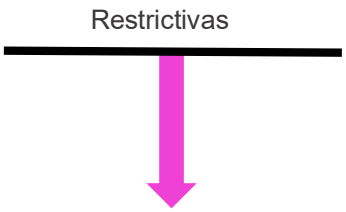
Fuerzas para el cambio **Fuerzas impulsoras (+)**	**Fuerzas para mantener el *statu quo*** **Fuerzas restrictivas (−)**
Necesidad sentida por la organización Crisis organizacional Rotación Obsolescencia de productos Cambios en leyes Baja calidad y productividad Cambio en materia prima	Burocracia (rigidez) Teoría X Inercia organizacional No sienten necesidad de cambio Temor al cambio
	

Tabla 6. Campo-fuerza modelo Kurt Lewin tomado de ***(Montúfar, 2008)***

Los síntomas principales que, según los expertos en DO, distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas característicos de una organización sana son:

a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten, y es optimista en cuanto a su selección.
c) La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.

Por el contrario, los síntomas de una organización enferma son:
a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

c) Factores ajenos complican la situación. La posición jerárquica es más importante que la solución.
Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.
d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.

En resumen, una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción. (Montúfar, 2008)

1.4.3 Obstáculos para generar el cambio

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a (Montúfar, 2008)):

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.

2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.

3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.

4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.

5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.

6. Resistencia al cambio, muchas veces por parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Concuerdo con William Edwards Deming al afirmar que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la alta dirección y el otro 7% restante al personal.

1.4.4 Resistencia al cambio

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que:

La resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. (Montúfar, 2008)

En concreto, el uso de la teoría de Lewin permite disminuir la resistencia al cambio a través de un plan que da certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio y genera mayores grados de participación de los colaboradores en el proceso de trasformación. Un factor clave del establecimiento fue el empoderamiento de los actores involucrados para actuar cuando asi se requiere a partir de concientizarles que tienen los recursos necesarios para ello, entre estos, conocimientos y confianza. (Páez, 2016)

CONCLUSIÓN

En la actualidad el mundo y México está pasando por la crisis epidemiológica del COVID-19 causando grandes estragos en la salud y en la actividad comercial.

El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: tomar medidas para lograr la adaptabilidad al cambio. La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro. Pero de igual manera esta resistencia al cambio afecta a la empresa en diferentes ámbitos. La resistencia al cambio son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort. Se recomienda que el gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso se toma de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

En el panorama nacional, el INEGI a través de los censos económicos se analizó que el número de empresas existentes en el año 2018, oscilaba en 4,180,986 comercios de diferentes tamaños cifra que al ser comparada con los resultados del censo económico del año 2019 en donde México sumó más de 5.4 millones de comercios, se evidencia un incremento de 10.6% sin embargo en el tercer trimestre del año 2020 únicamente existen 1,873,564 comercios en la actualidad que representa un decremento de casi 35% de comercios en comparación al año anterior, aunque las causas de cierre pueden ser diversas se observa una disminución drástica de los establecimientos

posiblemente incrementada por los efectos como desempleo, pérdidas económicas, falta de consumo causados por la pandemia COVID-19.

Según (Sánchez, 2020) Otro panorama se plantea en aquellas empresas que a pesar de la situación desarrollaron estrategias como optar por no desemplear a sus trabajadores modificando sus actividades presenciales a remotas en un 50%, un 9% trabajan de manera normal con las medidas necesarias mientras que un 41% limitó el trabajo presencial para no tener contagios entre el personal de la empresa así mismo la mayoría de las operaciones de las empresas Mexicanas se realizaron en trabajos remotos aislando a los empleados.

Mientras tanto el Producto Interno Bruto (PIB) de México en el tercer trimestre de 2020 ha crecido un 12% respecto al segundo trimestre. Esta tasa es 291 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2020, que fue del -17.1%. De acuerdo con los pronósticos de la CEPAL el crecimiento proyectado para el 2020 en lo que corresponde a México, sería de -6.5 % de crecimiento a favor. De acuerdo a los indicadores trimestrales de la actividad económica estatal del estado de Campeche el resultado preciso son los siguiente: en el año 2019 fue de -9.6% mientras que en este tercer trimestre del 2020 es de -10.0% del Producto Interno Bruto (PIB), de esta manera se sostiene que la crisis que sufre la el país en este año 2020 causada por el Coronavirus tendrá la peor caída del PIB en el mundo.

Finalmente, en relación con la adaptación al cambio se observa que las empresas presentan dificultades ante esta situación y esto a su vez ha generado el cierre de comercios, cabe mencionar que esta situación ha prolongado una crisis mundial, tal vez llevara mucho tiempo para poder recuperarse del detrimento económico que ha causado esta contingencia y que ha generado grandes cambios en el país mexicano. El gobierno mexicano ha dado a conocer diferentes mecanismos de cuidado para así poder aperturar los negocios, el coronavirus trajo consigo grandes cambios, pero también muchas áreas de oportunidad para los negocios como por ejemplo implementar nuevas formas de trabajo, ejecutar en las empresas el servicios a domicilio, ventas en línea etc., obligando a los empresarios a cambiar la forma de pensar en el mundo de los negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achar, E. (31 de MARZO de 2020). *Covid-19: problema global, soluciones locales*. Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Covid-19-problema-global-soluciones-locales-20200331-0020.html

Adrian, O. C. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presnete en procesos de transformación organizacional.* Tesis.

Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.* MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

Chan, D. M. (2009). Impacto de la crisis financiera y económica mundial en la salud. *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*, 1-9. Obtenido de https://www.who.int/mediacentre/news/statements/2009/financial_crisis_20090401/es/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, A. B. (2020). *Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe.*

CONCANACO SERVYTUR MÉXICO. (05 de OCTUBRE de 2020). Obtenido de CONCANACO SERVYTUR MÉXICO: https://www.concanaco.com.mx/protocolo-para-el-regreso-de-los-comercios-los-servicios-y-el-turismo-a-la-actividad-economica-durante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/

Cooke, B. N. (Octubre de 2013). Kurt Lewin/s Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Mnagement Reviews*, 413.

Economía, S. d. (10 de MAYO de 2015). Obtenido de https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico

Economía, S. d. (13 de AGOSTO de 2019). *secretaría de economía*. Obtenido de www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario

Empresario, E. (2020). *CREDITOS PARA ENFRENTAR EL COVID-19 EN MÉXICO.* MÉXICO: EJECUTIVA. Obtenido de https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/creditos-para-enfrentar-el-covid-19-en-mexico-son-suficientes-para-salvar-pymes

Fernández, R. (2020). *países con mayor PIB estimado 2019-2024.* MÉXICO: STATISTA. Obtenido de https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/

Fox, D. J. (1981). *El proceso de investigacion en Eeducación .* PAMPLONA: EUNSA.

Gobierno, S. d. (29 de Mayo de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020

González, P. (1997). Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos.

Hall, G. R. (2010). Managing Change en Rees, Ggary y Ray Frech. *Leading, managing and developing people*.

Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin´s Change Management Theory Australian Local Goverment. *International Journal of Business and Management*.

INEGI. (13 de OCTUBRE de 2020). *DENUE*. Obtenido de https://en.www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

INEGI. (22 de SEPTIEMBRE de 2020). *INEGI.* Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825007028.pdf

Instituto Mexicano del Seguro Social. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de http://www.imss.gob.mx/

Kinnear, Thomas C. (2009). *Investigación de mercados.* México: McGRAW-HILL.

Lewin, K. (19951). Fiels theory in social science: Selected theoretical papers. *Redalyc*.

Lloret, A. (05 de AGOSTO de 2014). *MUNDO ITAM*. Obtenido de https://mundoitam.com/2014/08/05/el-problema-de-la-responsabilidad-social-empresarial/

Martín, J. R. (Febrero de 2005). Diseño de Muestreo. *Nure Investigación, 2*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/214-Texto%20del%20art%C3%ADculo-845-1-10-20150603.pdf

Mendoza, D. A. (2009). La Crisis Económica y sus Implicaciones. *Centro de Investigación e Inteligencia*, 1-35. Obtenido de https://upaep.mx//micrositios/investigacion/CIIE/assets/docs/doc00012.pdf

Molero, Javier. (2020). Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible. *Red Española del Pacto Mundial*, 1-13.

Montero, E. (2005). *MICROEMPRESA.* MÉXICO: UNIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Montero, J. C. (2008). CARACTERISTIAS DE LAS MICROEMPRESAS Y SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN. *LACD*, 1-20.

Montúfar, R. G. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES* (Cuarta ed.). (M.-H. EDITORES, Ed.) México: McGRAW-HILL education. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020

norte, E. c. (10 de JULIO de 2020). *RECUPERACIÓN PRODUCTIVA Y EMPRESARIAL POST COVID-19.* Obtenido de https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/05/Mexico.pdf

Páez, A. L. (Junio de 2016). Ana Lilia Coria Páez, A. L. (Junio Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. Gestión y estrategia departamento de administración. Obtenido de https://es.scribd.com/document/478644506/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo-pdf

Palau, A. (04 de MARZO de 2020). *RFI*. Obtenido de https://www.rfi.fr/es/economia/20200304-el-coronavirus-frena-la-economía-del-planeta

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las Pymes en México . *CEPAL*, 1-69.

Poole, V. d. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.

Reyes, D. (2020). *LAS PYMES ANTE LA LLEGASA DE LA EPIDEMIA DE COVID-19 A MÉXICO.* MEXICO: CONECTA. Obtenido de https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-pymes-ante-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico

Rosa, A. d. (25 de Marzo de 2020). *El economista* . Obtenido de https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Por-Covid-19-ya-han-cerrado-262-hoteles-y-2000-restaurantes-en-Mexico-CNET-20200325-0089.html

Salud, O. M. (25 de MARZO de 2020). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQjwwuD7BRDBARIsAK_5YhXBPnYCJ1viQtgqCtBasxUjllmFmD0gt2o878mfKt9nvFSfgZ16CZIaAkSXEALw_wcB

Sampierí, D. R. (2006). *Metodología de la investigación .* MÉXICO: MCGRAWHILL.

Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación .* México : McGraw-Hill.

Sánchez, S. (13 de septiembre de 2020). *Deloitte*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de https://www.gob.mx/stps

Sinuhé Carlos Guardado López, J. M. (2020). COVID-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *DOi*, 5-32.

Torres, D. (11 de agosto de 2020). *Compusoluciones* . Obtenido de https://www.compusoluciones.com/blog/pymes-mexicanas-en-2020/

Torres, L. (2005). *LA MICROEMPRESA EN MÉXICO.* MÉXICO: ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

Touza, S. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas. *DELOITTE*, 1-15. Obtenido de https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html

Velasco, M. (2009). *¿QUE ES UNA CRISIS ECONOMICA?* MÉXICO: DERECHO CIVIL.

ANÁLISIS DIDÁCTICO DE LA INNOVACIÓN EN EL MÁSTER DE PROFESORADO ESPAÑOL

Antonio Nadal Masegosa

Departamento de Teoría e Historia de la Educación y MIDE.

Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Málaga

antonionm@uma.es

Resumen

Una adecuada formación académica universitaria, especialmente aquella que compete a quienes se dedicarán a la enseñanza secundaria de las futuras generaciones, debe contar con los mecanismos oportunos que logren el propósito deseado, a lo cual debemos sumar la imperiosa necesidad de innovación docente en un mundo tan cambiante como este en el cual vivimos. El Máster Universitario en Profesorado de Enseñanza Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas es el estudio que conduce y acredita a las profesiones que figuran en su nombre, constituyéndose en un título de un solo curso de duración. La investigación presente se centra en el análisis didáctico de la legislación que sustenta el posterior proceso, centrándonos en la atención otorgada a la innovación, sin ignorar un factor fundamental que determina tantos procesos, como es la precariedad laboral.

Palabras clave: Análisis cualitativo, enseñanza, España, formación, innovación.

Didactic analysis: innovation in the Master of Teaching

Abstract

A suitable university academic training, especially that one of those who will work in secondary education of future generations, must have the appropriate mechanisms that achieve the desired purpose, to which must be added the urgent need for teaching innovation in a world as changeable as this one we live in. The Master in Compulsory Secondary Education and Baccalaureate, Professional Training and Language Teaching is the study that carries out and accredits the professions that appear in its name, constituting a degree of a single course of duration. This research focuses on the didactic analysis of the legislation that supports the

subsequent process, focusing on the attention that is given to innovation, without ignoring a fundamental factor that determines so many processes, such as job insecurity.

Keywords: Innovation, qualitative analysis, Spain, teaching, training.

INTRODUCCIÓN

La transformación e innovación en las organizaciones es una ardua tarea, especialmente cuando hablamos de organizaciones con siglos de antigüedad. La enseñanza en sí, en el Estado español, presenta en estos días una nueva muestra legislativa de encontrarse, una vez más, bajo su propio síndrome de reforma permanente (Fernández, 2000). Es precisamente a través de la formación universitaria como lograrían efectuarse cambios en el futuro profesorado que se ocupará de la enseñanza primaria y secundaria en las próximas épocas, y llama la atención que siempre los cambios legislativos en la enseñanza no cuenten ni con la más mínima participación de quienes tendrán que acometer lo decretado.

El problema de la formación en la enseñanza universitaria es una cuestión inconclusa desde hace décadas (Martínez, Gro y Romañá, 1998), y si la legislación puede no ser una solución a cuestiones endémicas, menos aún lo sería la precariedad laboral del profesorado, cuestiones, ambas, que no parecen tenerse en cuenta cuando se habla de calidad, transformaciones, o cultura organizacional real.

Como sabemos, cuando nadie toma las riendas del timón, el barco va a la deriva. A través de las siguientes líneas comprobaremos cuál es la aportación normativa en torno a la innovación en el Máster en Profesorado en Educación Secundaria Obligatoria, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas, un curso de unos meses -menos de año- en el cual se pretende que personas graduadas en todo tipo de estudios se conviertan en docentes sin ninguna clase de base pedagógica previa, ni obligatoria posterior en sí, pues el Máster habilita para la presentación directa a unas oposiciones de corte absolutamente memorístico en las cuales la docencia quedaría mostrada, tras aprobar un examen con preguntas seleccionadas a modo de bingo, a través de la presentación de una programación docente. La superación de ambos requisitos otorgaría un trabajo para toda la vida, independientemente de cualquier

circunstancia sin, obviamente, considerar la comisión de faltas muy graves y cuestiones, similares estipuladas por la legislación, que ocasionarían la pérdida de la plaza de funcionario o funcionaria a cualquiera que la ostentara.

METODOLOGÍA

El análisis, estudio y valoración de los documentos legislativos fundamentales que determinan los estudios del Máster de Profesorado se encuentra en la base de examen de sobre donde construirán las universidades españolas concretas sus presuntos procesos de innovación como instituciones públicas. Es fundamental conocer la atención, la retórica, los mecanismos y los medios otorgados a la innovación por parte del legislador, en este caso, el Estado español. La norma se constituye en la fuente primaria, pero esta no se entiende sin toda una serie de factores no mencionados en ella.

La investigación cualitativa va mucho más allá de la mera contrastación de hipótesis y la correlación de datos (Taylor y Bogdan, 2002). La atención a todo tipo de factores determinantes logra una ciencia social acorde a realidades que trascienden lo normativo. Si una orden, o decreto, fomentara la innovación, de un profesorado en condiciones precarias, al cual solo se contrata para impartir docencia y asistir a tutorías, la innovación sería para tales profesionales una opción personal no remunerada. La metodología de investigación que ignora este tipo de hechos, probablemente desconocidos para quienes no forman parte de esta administración pública que es la universidad, sería una técnica que no abordaría la realidad por desconocer factores fundamentales.

En primer lugar, por tanto, abordamos el papel de la innovación en la legislación vigente, así como su fecha de elaboración y sus fundamentos de revisión, si es que existieran y se mencionaran. En segundo lugar, comprobamos si se dan las circunstancias para la formación innovadora, en aquellos ámbitos a los cuales tenemos acceso a través de fuentes primarias, oficiales, o secundarias.

La etnografía virtual (Hine, 2004) sería la herramienta básica investigativa dentro del presente paradigma cualitativo, siendo una metodología que nos facilita en gran medida las tareas, no teniendo que recurrir físicamente a la visita a espacios, archivos e instituciones, sino atendiendo a la documentación oficial a libre disposición de la población que dispone de los

medios telemáticos para ello, para posteriormente contrastar lo decidido por las altas instancias políticas con las realidades en el terreno, a través de todo tipo de situaciones que se encuentran descritas por profesionales y personal investigador vario.

El aporte central de la investigación cualitativa consiste en intentar rescatar el aspecto humano de la realidad social (Mejía, 2004). La metodología empleada combina lo determinado por el sistema y las realidades que nos encontramos como docentes universitarios, en unas dinámicas que no solo se sufren en el Estado español, sino probablemente a nivel latinoamericano y mundial (Producciones Pliegue, 2020).

La metodología empleada no excluye su punto de partida: en toda sociedad la producción del discurso está a la vez controlada, seleccionada y redistribuida por procedimientos que tienen por función conjurar los poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio y esquivar su pesada y temible materialidad (Foucault, 2018). La legislación no parte de la base, es decir, ni de profesorado, ni de alumnado y, si apuramos, ni tan siquiera de la sociedad. El discurso no modificará realidades, igualmente, pues los citados procedimientos no superarán la retórica si no hay medios para ello, lo cual veremos en los siguientes resultados.

RESULTADOS

Estableciendo un orden cronológico, nos encontramos con el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, donde nuestro objeto de estudio es únicamente mencionado, dentro de las 28 páginas del documento, una sola vez en el quinto párrafo de su preámbulo, afirmándose que esta norma adopta una serie de medidas que, además de ser compatibles con el Espacio Europeo de Educación Superior, flexibilizan la organización de las enseñanzas universitarias, promoviendo la diversificación curricular y permitiendo que las universidades aprovechen su capacidad de innovación, sus fortalezas y oportunidades.

La citada normativa, sin embargo, no dedica más que poco más de una página a las Enseñanzas universitarias oficiales de Máster, incluyendo solo tres artículos: el número 15 (cuatro directrices para el diseño de títulos de Máster Universitario), el 16 (para el acceso a las enseñanzas oficiales de Máster), y el 17 (para la admisión a las enseñanzas oficiales de Máster).

No hay medida alguna que promueva la innovación, y el concepto no es mencionado a lo largo de toda la disposición.

En el breve documento -no así su título-, de aproximadamente una página de extensión, Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de las profesiones reguladas de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas, no existe el concepto de innovación.

Nuevamente, un breve documento, de menos de tres páginas, y extensa nomenclatura, regula los estudios que ahora analizamos: la Orden ECI/3858/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de las profesiones de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas.

Podría resultar un tanto llamativo que unos estudios de esta categoría queden regulados tan solo por unos cuatro breves apartados y la mera descripción en un cuadro, de una página de extensión, que incluye una somera descripción, a lo sumo, de siete líneas, en el módulo más ampliamente descrito. Tan solo el Real Decreto 1630/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de Educación infantil, triplica el tamaño en páginas de la Orden citada. Es posible alegar que el número de páginas no es un criterio de análisis, e incluso que las comparaciones son odiosas. Lo que es claro es que el dato es contundente.

En la Orden ECI/3858/2007 el concepto de innovación figura en cuatro ocasiones. En primer lugar, dentro de los objetivos-competencias que el alumnado debe adquirir, concretamente justo al final del octavo de ellos, cuando se estima que las y los estudiantes deben participar en la evaluación, investigación y la innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No se establece el cómo. Los tres siguientes momentos en los que encontramos la innovación o su mención se encuentran dentro del plan de estudios, que consta de un solo cuadro, en el cual se incluye, dentro del módulo específico de 24 créditos, uno denominado

Innovación docente e iniciación a la investigación educativa, donde debe adquirirse la competencia de conocer y aplicar propuestas docentes innovadoras en el ámbito de la especialización cursada, así como conocer y aplicar metodologías y técnicas básicas de investigación y evaluación educativas y ser capaz de diseñar y desarrollar proyectos de investigación, innovación y evaluación, así textualmente expresado. En las menos de cuatro líneas de descripción del módulo, no se establecen contenidos de ninguna clase, ni pautas concretas.

Si avanzamos en el estudio hasta el Real Decreto 1834/2008, de 8 de noviembre, por el que se definen las condiciones de formación para el ejercicio de la docencia en la educación secundaria obligatoria, el bachillerato, la formación profesional y las enseñanzas de régimen especial y se establecen las especialidades de los cuerpos docentes de enseñanza secundaria, no encontraremos innovación alguna, obteniéndose un resultado análogo con la lectura del Real Decreto 860/2010, de 2 de julio, por el que se regulan las condiciones de formación inicial del profesorado de los centros privados para ejercer la docencia en las enseñanzas de educación secundaria obligatoria o de bachillerato.

Añadamos a los resultados legislativos obtenidos las propias declaraciones textuales del propio Ministro de Universidades del Estado español, Manuel Castells: “la bolsa de precariedad que existe en el sistema universitario es de las más grandes que hay en este país, es un escándalo, un absoluto escándalo, un despilfarro de recurso y un mecanismo de frustración” (Vozpópuli, 2020). Los datos corroboran lo expresado por el Ministro, no favoreciendo en modo alguno ya no solo la innovación, sino la formación de quienes ejercerán como futuros enseñantes (Herranz y Sacristán, 2020).

CONCLUSIONES

La enseñanza es un proceso enormemente difícil. El Estado español considera que para obtener el Grado en Educación Infantil, hay que estudiar cuatro años, temporalidad similar a lo exigido para lograr la titulación de Grado en Educación Social, Grado en Educación Primaria, o Grado en Pedagogía. Cinco años son los exigidos para obtener el Doble Grado en Educación Primaria y Estudios Ingleses. Sin embargo, con el Máster Universitario en Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de

Idiomas, de un curso de duración, ya se puede optar a aprobar unas oposiciones y lograr dicho empleo de por vida.

Pese a que la Unión Europea considera que una titulación de «segundo ciclo» (máster) equivale a 90 o 120 créditos ECTS -European Credit Transfer and Accumulation System- (Comisión Europea, 2020), el Estado español, en base a la legislación investigada, determinó que los estudios del Máster de Profesorado tendrían una duración de 60 créditos europeos. El peso, en ellos, de la innovación, presuntamente, y en base a la norma, quedaría en una asignatura, o módulo, en manos de un profesorado con altas probabilidades de encontrarse bajo una precariedad laboral importante e incluso, en esta sociedad credencialista, por debajo de los mil euros mensuales como salario.

La innovación es una ardua tarea, pues en primer lugar hay que lograr desarrollar una enseñanza acorde a instituciones, regulaciones, burocracias, contextos, ratios, tiempos e incluso ubicaciones geográficas que en un altísimo número de ocasiones escapan al control directo del profesorado. Debe existir un importante consenso en que cuando no se controlan los factores en una investigación, en la formación, o en cualquier faceta de la vida incluso, los resultados son imprevisibles, al igual que un fallo mecánico en un vehículo puede provocar un grave accidente. Y un Máster en Profesorado no te convierte en docente, aunque acredite para la presentación a oposiciones y la aprobación de estas convierta en funcionaria o funcionario de por vida en el Estado español. Ello no implica el más mínimo deseo de innovación, lo cual no es una simple asignatura de unos pocos créditos.

No hay duda de que la formación pedagógica del Máster de Profesorado es, como mínimo temporalmente, más que mejorable (Nadal, 2020), así como que la atención a la innovación en la legislación es prácticamente nula. Y si desde la cúspide no se promueve algo, e incluso si no se incita a ello, esperar resultados en base al vacío nos hace aproximarnos más bien a una cuestión de fe, la cual no es base científica.

Realizar análisis didácticos, al alcance de cualquier lectora o lector, es fundamental para aspirar a cambios, si bien probablemente es iluso considerar que algo pueda transformarse cuando las decisiones sobre enseñanza, másteres, o universidades, se toman muy lejos de los

centros de trabajo donde se desarrollan las legislaciones que aplicamos quienes nada tenemos que ver con quienes están en lo alto de las jerarquías.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión Europea (2020). *Educación y formación*. Disponible en: https://ec.europa.eu/education/resources-and-tools/european-credit-transfer-and-accumulation-system-ects_es

Fernández, M. (2000). *La escuela a examen*. Ediciones Pirámide.

Foucault, M. (2018). *El orden del discurso*. Austral.

Herranz, A. y Sacristán, V. (2020). *Profesorado asociado: ¿experiencia profesional o precarización? Análisis de la evolución del profesorado asociado de las universidades públicas españolas 2009-2019*. Observatorio del Sistema Universitario.

Hine, C. (2004). *Etnografía virtual*. Editorial UOC.

Martínez, M., Gro, B. y Romañá, T. (1998). El problema de la formación en la enseñanza universitaria en su dimensión docente, tutorial y organizativa. *Teoría de la Educación*, 10, 37-54.

Mejía, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales, (8)*13, 277-299. Doi: https://doi.org/10.15381/is.v8i13.6928

Nadal, A. (2020). Herramientas para el análisis crítico del Máster en Profesorado del Estado español. *Revista de Educación y Desarrollo*, 55, 41-50. Recuperado de http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/55/55_Nadal.pdf

Orden ECI/3858/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de las profesiones de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas. *BOE*, 312, de 29 de diciembre de 2007, 53751-53753.

Producciones Pliegue. (14 de agosto de 2020). *[Capítulo 5: Hipocresía y cinismo] [Paradojas del Nihilismo, La Academia]* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=_3cYAsJClEg

Real Decreto 860/2010, de 2 de julio, por el que se regulan las condiciones de formación inicial del profesorado de los centros privados para ejercer la docencia en las enseñanzas de educación secundaria obligatoria o de bachillerato. *BOE*, 173, de 17 de julio de 2010, 1-10.

Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *BOE*, 260, de 30 de octubre de 2007, 1-28.

Real Decreto 1630/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de Educación infantil. *BOE*, 4, de 4 de enero de 2007, 474-482.

Real Decreto 1834/2008, de 8 de noviembre, por el que se definen las condiciones de formación para el ejercicio de la docencia en la educación secundaria obligatoria, el bachillerato, la formación profesional y las enseñanzas de régimen especial y se establecen las especialidades de los cuerpos docentes de enseñanza secundaria. *BOE*, 287, de 28 de noviembre de 2008, 1-11.

Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de las profesiones reguladas de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas. *BOE*, 305, de 21 de diciembre de 2007, 52851-52852.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial Paidós.

Vozpópuli. (21 de febrero de 2020). *Manuel Castells eliminará la figura del "falso profesor asociado" en la Universidad* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=Og3W1MJrdTs

SOLUCIÓN DE UN COMPONENTE PARA LA EXTRACCIÓN DE REGISTRO DE EVENTOS PARA SIPAC.

Solution for extracting a component event log for SIPAC

Leyriel Zurita González

Universidad de las Ciencias Informáticas. Torrens, La Lisa, Ciudad de la Habana, Cuba. lzurita@uci.cu

Resumen

Las organizaciones utilizan sistemas automatizados para gestionar su planificación. Dichos sistemas almacenan como trazas las acciones realizadas al ejecutar las instancias o casos de los procesos de negocio. Al aplicarle transformaciones a dichas trazas se convierten en registros de eventos. El cuál es el punto de partida para aplicar técnicas de Minería de Procesos bajo la concepción de que es posible registrar eventos secuencialmente. Para dar estructura a un log de Registro de eventos, se define el formato XES, este es un estándar que tiene como principal objetivo brindar un formato de intercambio de Registros de eventos entre herramientas y dominios de aplicaciones. Esta investigación se centra en el desarrollo de un componente para la extracción de registros de eventos en formato XES para el Sistema de Planificación de Actividades SIPAC. Para su desarrollo se emplea como servidor de aplicación Apache 2.4, PHP 5.6 como lenguaje de programación y Sauxe 1.0 como marco de trabajo integrador. Como resultado de la investigación se presenta la solución para generar registros de eventos en SIPAC, que permita aplicar técnicas de Minería de Procesos para la toma de decisiones sobre la ejecución de los procesos y disminuir los tiempos concebidos para su análisis.

Palabras claves: Planificación, minería de procesos, registro de eventos, XES.

Abstract

Organizations use automated systems to manage their planning. These systems store as trace the actions performed by executing instances or instances of business processes. By applying these traces transformations become event logs. Which it is the starting point for implementing Process mining techniques under the conception that it is possible to sequentially record events. To give structure to a log Event Log, the XES format is defined, this is a standard that has as main objective to provide an interchange format for event logs between tools and application domains. This research focuses on the development of a component for extracting event logs in XES format for System for Activities Planning SIPAC. For development is used as application server Apache 2.4, PHP 5.6 as programming language

and Sauxe 1.0 as framework. As a result of research the solution to generate event logs on SIPAC, allowing mining techniques applied processes for making decisions on the implementation of processes and reduce the time designed for analysis it is presented.

Keywords: Planning, Process mining, event logs, XES.

Introducción

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Cortiñas, 2010). Esta constituye además la principal función de dirección y una herramienta para conducir los procesos en cada nivel de dirección.

Aunque en el mundo cada organización lleva a cabo su planificación mediante el modelo de dirección que decida, en Cuba se regula mediante la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejo de Estados y de Ministros. Esta establece el contenido y los procedimientos principales del proceso de planificación del Gobierno de la República de Cuba. Se aplica atendiendo a la estructura, las misiones y características propia en todos los niveles organizacionales (Ruz, 2011).

La Instrucción No.1 tiene como propósito definir los objetivos de trabajo que aseguran el continuo desarrollo del país, con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles a corto, mediano y largo plazos, así como la medición y evaluación sistemática de estos. Lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores implicados, que intervienen en el proceso, en interés del cumplimiento de los objetivos de trabajo. Garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado y en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control (Ruz, 2011).

Con el objetivo de informatizar y homogeneizar el proceso de planificación de objetivos y actividades a corto, mediano y largo plazo que se realiza en todos los niveles de dirección del país surge el Sistema de Planificación de Actividades (SIPAC). Desarrollado en la Universidad de las Ciencias Informáticas y certificado por el Grupo de Planificación de Actividades de la Secretaría del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Está basado en los principios de independencia tecnológica del país y se rige por la Instrucción no.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Alguna de las versiones de SIPAC, ya sea 1.2 o 2.1, se ha desplegado en 21 Organismos de la Administración Central del Estado, 3 Órganos Estado, 5 Consejos de Administración Provinciales, entre otros. Convirtiéndose en una plataforma que le da visibilidad a la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) como soporte de la industria cubana del software en el país. Asimismo, desde mayo del 2013 se comienza a desplegar paulatinamente en la UCI, teniendo en la actualidad 1592 usuarios que lo utilizan.

Entre sus funcionalidades SIPAC permite la informatización de los procesos del negocio: Elaboración, Puntualización, Aprobación-Conciliación, Ejecución y control del plan y Evaluación de los objetivos. Pero no cuenta con un mecanismo que permita analizar la ejecución real de dichos procesos en una organización. Una de las variantes para lograr este objetivo, es aplicar la minería de procesos. Lo cual tiene como punto de partida la extracción de las trazas de los procesos en formato XES.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una solución informática para la obtención de registro de eventos que incluya los datos necesarios para analizar y auditar los procesos del negocio gestionados en SIPAC.

Materiales y métodos o Metodología computacional

Métodos utilizados para el desarrollo de la investigación:

Analítico-Sintético, al identificar los conceptos y definiciones más importantes relacionados con la descripción de algunos documentos que permita generar luego, una propuesta adecuada a la situación planteada y la tecnología estudiada.

Histórico-Lógico, permitió llevar a cabo un estudio evolutivo y cronológico de las diferentes herramientas que permitan desarrollar la solución al fenómeno, sus características, ventajas, desventajas y la selección de la más adecuada.

Observación haciendo un estudio visible de cómo se registraban las trazas en SIPAC en tiempo real y observando si durante los registros ocurría alguna anomalía.

Entrevista, se utiliza como herramienta para detectar las necesidades del cliente a través del intercambio con él. Para ello se realizan una serie de encuentros con el personal de SIPAC para definir los problemas existentes.

A continuación, se presenta la conceptualización de elementos fundamentales para el análisis y desarrollo de la solución, un estudio de herramientas para la extracción de registro de eventos, así como tecnologías y herramientas a utilizar de manera general.

Minería de procesos

La minería de procesos es una disciplina de investigación relativamente joven que se ubica entre la inteligencia computacional y la minería de datos, por una parte, y la modelación y análisis de procesos, por otra. La idea de la minería de procesos es descubrir, monitorear y mejorar los procesos reales y no los procesos supuestos, a través de la extracción de conocimiento de los registros de eventos ampliamente disponibles en los actuales sistemas. La minería de procesos incluye el descubrimiento automático de procesos, el chequeo de conformidad basándose en el monitoreo de desviaciones al comparar el modelo y el registro de eventos, la minería de redes sociales y organizacionales, la construcción automática de modelos de simulación, la extensión de modelos, la reparación de modelos, la predicción de casos, y las recomendaciones basadas en historia. El punto de partida de la minería de procesos es un registro de eventos (Aalst, 2011).

Registros de eventos

Todas las técnicas de minería de procesos asumen que es posible registrar los eventos secuencialmente tal que cada log se refiera a una actividad y se relacione a un caso. Cada caso o instancia del proceso se compone de eventos que representan pasos bien definidos dentro del proceso. Dichos registros podrían almacenar información adicional, es decir atributos o propiedades, acerca de las actividades que se ejecutan. De hecho, siempre que sea posible, las técnicas de minería de procesos usan información extra, tales como el recurso que ejecuta o inicia la actividad, la marca de tiempo, o elementos de datos registrados con el evento (Aalst, 2011). Es importante señalar que, los eventos no necesitan ser almacenados en un archivo de registro por separado (i.e., los eventos pueden estar dispersos en diferentes tablas de bases de datos). Para mayor claridad de lo mencionado anteriormente ver Figura 1.

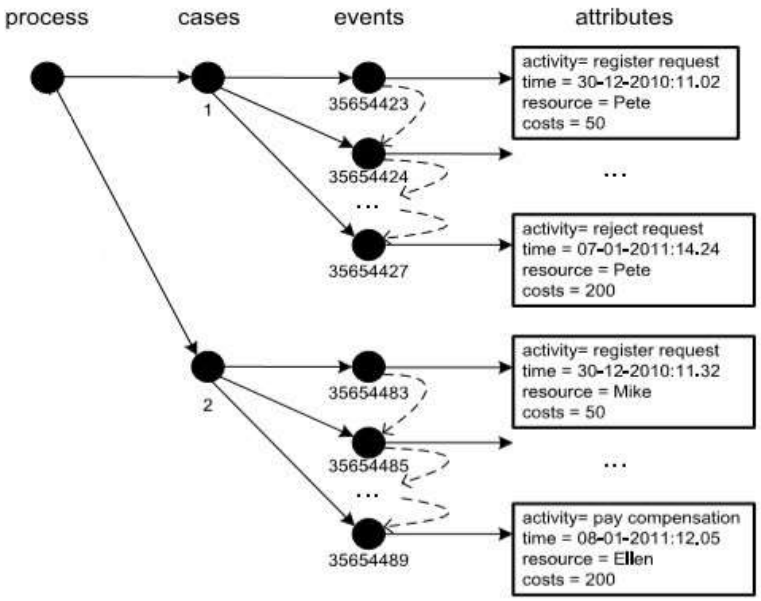


Figura 1. Resumen de un registro de eventos.

Fuente: 2011, Wild M. P. van der Aalst Procces Mining, Discovery, Conformance and Enhancement of Business Procces.

Para definir correctamente un registro de eventos es necesario que los casos y los eventos se reconozcan mediante un identificador. Además, es importante la inclusión de atributos a los eventos pueden ayudar a extender el modelo del proceso con información extra. En la Figura 2 se expone un ejemplo de un registro de eventos donde se puede observar los identificadores y los atributos de los eventos.

Case id	Event id	Properties				
		Timestamp	Activity	Resource	Cost	...
1	35654423	30-12-2010:11.02	Register request	Pete	50	...
	35654424	31-12-2010:10.06	Examine thoroughly	Sue	400	...
	35654425	05-01-2011:15.12	Check ticket	Mike	100	...
	35654426	06-01-2011:11.18	Decide	Sara	200	...
	35654427	07-01-2011:14.24	Reject request	Pete	200	...
2	35654483	30-12-2010:11.32	Register request	Mike	50	...
	35654485	30-12-2010:12.12	Check ticket	Mike	100	...
	35654487	30-12-2010:14.16	Examine casually	Pete	400	...
	35654488	05-01-2011:11.22	Decide	Sara	200	...
	35654489	08-01-2011:12.05	Pay compensation	Ellen	200	...

Figura 2. Ejemplo de un registro de eventos.

Fuente: 2012, Wild M. P. van der Aalst, Procces Mining, Discovery, Conformance and Enhancement of Business Procces.

Formato XES

Para formalizar la estructura de los registros de eventos ha sido adoptado, por la IEEE Fuerza de Trabajo de la Minería de procesos, como el formato de intercambio de registros de eventos por defecto: eXtensible Event Stream (XES). El formato XES es básicamente un archivo XML y tiene como principal propósito ofrecer un formato de intercambio de registros de eventos entre herramientas y dominios (Gunther, 2009). Sin embargo, XES ha sido diseñado para ser también adecuado para la minería en general de datos, minería de texto, y el análisis estadístico. En el diseño de la norma XES, los siguientes objetivos se han utilizado como principios rectores.

- Simplicidad:

Usar la forma más sencilla posible para representar la información. Los registros XES deben ser fáciles de analizar y generar, y deben ser igualmente legibles.

- Flexibilidad:

El estándar XES debe ser capaz de capturar los registros de eventos de cualquier plano, no importa el dominio de aplicación o de soporte de los procesos que se observan. Por lo tanto, XES pretende mirar más allá de la minería de procesos y los procesos de negocios, y se esfuerza por ser un estándar general para los datos de registro de eventos.

- Extensibilidad:

Debe ser fácil extender el estándar en el futuro. La extensión del estándar debe ser lo más transparente posible, al tiempo que mantiene la compatibilidad hacia atrás y hacia adelante. En el mismo sentido, debe

ser posible extender el estándar para requisitos especiales, para dominios específicos de la aplicación, o para las implementaciones de herramientas específicas.

- Expresividad:

Mientras se busca un formato genérico, los registros de eventos serializados en XES deben contener la menor pérdida de información posible. Por lo tanto, todos los elementos de información deben ser fuertemente tipados, y este es un método genérico para adjuntar semánticas interpretadas por humanos (Standard, 2010).

Niveles de madurez de los registros de eventos

La combinación de los tres aspectos de calidad se refleja en los niveles de madurez definidos por la *IEEE Task Force On Process Mining*, para los registros de eventos:

- Nivel-1: Los eventos se registran manualmente, los eventos registrados podrían no corresponder a la realidad y podrían faltar eventos.
- Nivel-2: Los eventos se registran automáticamente, no se sigue un enfoque sistemático para decidir qué eventos se registran, podrían faltar eventos o estos podrían no registrarse correctamente.
- Nivel-3: Los eventos se registran automáticamente, pero no se sigue un enfoque sistemático para registrar los eventos. Hay un nivel de garantía de que los eventos registrados calzan con la realidad (el registro de eventos es confiable pero no necesariamente completo).
- Nivel-4: Los eventos se registran automáticamente y de manera sistemática y confiable, a diferencia del nivel 3 da soporte de manera explícita a nociones tales como instancia de proceso (caso) y actividad.
- Nivel-5: El registro de eventos es de excelente calidad (confiable y completo) y los eventos están bien definidos. Los eventos se registran de manera automática, sistemática y segura. Se toman en cuenta adecuadamente consideraciones acerca de la privacidad y la seguridad (IEEE Task Force On Process Mining, 2011).

Desafíos en la extracción de registros de eventos

Para la extracción de registros de eventos es necesario tener presentes algunos de los inconvenientes o desafíos que pueden surgir durante la extracción de los datos. Por tanto, se hace necesario realizar un estudio de dichos desafíos, con el objetivo de tenerlos en cuenta en la creación de los eventos en SIPAC.

- Desafío No.1: Correlación

La correlación de eventos es el proceso mediante el cual se busca asociar los eventos para encontrar información útil. Los eventos en un registro se agrupan por caso. Este simple requisito puede ser bastante difícil, ya que requiere la correlación de eventos, es decir, los eventos necesitan estar relacionados entre sí. Al diseñar registros a partir de cero, es bastante fácil de hacer frente a este problema. Sin embargo, cuando se trata de una variedad de fuentes de datos o sistemas interconectados, son necesarios esfuerzos adicionales para correlacionar eventos (Aalst, 2011).

- Desafío No.2: Timestamps

Los eventos se deben solicitar por casos (instancias de procesos). Al combinar datos de diferentes fuentes, en la mayoría de los casos tiene que depender de las marcas de tiempo para clasificar los eventos (en orden de aparición). Esto puede ser problemático debido a los múltiples relojes y diferencias en las grabaciones a la hora de registrar un evento. Por lo tanto, puede haber diferencias significativas entre el tiempo real de un evento que se lleva a cabo y su marca de tiempo en el registro. Como resultado, el orden de los eventos no es fiable, por ejemplo, causa y efecto pueden ser invertidas (Aalst, 2011).

- Desafío No.3: Intervalo de tiempo

Los casos pueden tener una vida útil que se extiende más allá del período grabado, por ejemplo, un caso se inició antes del comienzo del registro de eventos o se sigue ejecutando cuando la grabación se detuvo. Por lo tanto, es importante darse cuenta que los registros de eventos típicamente solo proporcionan una instancia de un proceso corriendo. Cuando la duración media de un caso es corta en comparación con la longitud de la grabación, lo mejor es resolver este problema mediante la eliminación de los casos incompletos. Teniendo cuáles son las actividades iniciales y finales en un evento, por lo que es fácil filtrar el registro y eliminar los que no estén en el rango de las actividades que marcan el inicio y fin (Aalst, 2011).

- Desafío No.4: Alcance

El cuarto problema es la determinación del alcance del registro de eventos. Los sistemas pueden tener miles de tablas con los datos relevantes para el negocio. Se necesita conocimiento del dominio para localizar los datos requeridos y poder crear los registros. El alcance depende de los datos disponibles y las preguntas que necesitan ser contestadas (Aalst, 2011).

- Desafío No.5: Granularidad

La granularidad representa el nivel de detalle al que se desea almacenar la información sobre el negocio que se esté analizando. Mientras mayor sea el nivel de detalle de los datos, se tendrán mayores posibilidades de análisis, ya que los mismos podrán ser resumidos. Es decir, los datos que posean granularidad fina podrán ser resumidos hasta obtener una granularidad media o gruesa (Aalst, 2011).

Análisis de las herramientas para la extracción de registros de eventos

Con la investigación realizada se obtuvo como resultado, que cada una de las herramientas estudiadas trasforman y exportan las trazas de forma diferente, teniendo en cuenta que basan su desarrollo en las tecnologías y herramientas de los sistemas donde se integran. Los componentes para SIGEC y ZUNSuite generan sus registros a partir de los procesos de negocio en los sistemas al que pertenecen, además las extracciones que realizan no permiten ser configurables para otros procesos. Al analizar la herramienta XESame se evidenció que, para su correcta utilización, el usuario necesita conocer de Minería de Procesos. Así como de las particularidades del estándar XES y la implementación de consultas SQL en base de datos. Además de dominar en que tablas de la base de datos del sistema se almacenan los datos que contendrá el registro de eventos. Es importante mencionar que todas las herramientas

analizadas exportan los registros de eventos a formato XES, debido a que este permite realizar análisis de los procesos que se van ejecutando en los diferentes sistemas. Por lo que evidencia la necesidad de incorporar a SIPAC un componente para la extracción de registros de eventos en formato XES.

Tecnologías y herramientas utilizadas

Las herramientas y tecnologías seleccionadas son las pertenecientes a la arquitectura base de SIPAC.

PHP 5.6: lenguaje interpretado de alto nivel embebido en páginas HTML y ejecutado en el servidor, PHP es un soporte para una gran cantidad de bases de datos. Al nivel más básico, PHP puede hacer cualquier cosa que se pueda hacer con un script CGI, como procesar la información de formularios, generar páginas con contenidos dinámicos, o mandar y recibir cookies. Quizás la característica más potente y destacable de PHP es su soporte para una gran cantidad de bases de datos. Escribir una interfaz vía web para una base de datos es una tarea simple con PHP, también soporta el uso de otros servicios que usen protocolos como IMAP, SNMP, NNTP, POP3, HTTP y derivados. PHP es un lenguaje libre que puede ser utilizado en casi todos los sistemas operativos existentes (Group, 2016).

Apache 2.4: servidor web por excelencia, su facilidad de configuración, robustez y estabilidad hacen que cada vez millones de servidores reiteren su confianza en este programa. Se ejecuta en gran cantidad de sistemas operativos, lo que lo hace prácticamente universal. Es altamente configurable de diseño modular por lo que resulta muy sencillo ampliar sus capacidades. Actualmente existen muchos módulos para Apache que son adaptables a este, y están disponibles para su instalación cuando sean necesarios. Permite personalizar la respuesta ante los posibles errores que se puedan dar en el servidor y es posible configurarlo para que ejecute un determinado script cuando esto suceda (Apache, 2012).

PostgreSQL 9.4: Es un servidor de base de datos relacional, libre. Tiene soporte total para transacciones, disparadores, vistas, procedimientos almacenados, almacenamiento de objetos de gran tamaño. Se destaca en ejecutar consultas complejas, consultas sobre vistas, subconsultas y uniones de gran tamaño. Permite la definición de tipos de datos personalizados e incluye un modelo de seguridad completo. Como toda herramienta de software libre PostgreSQL tiene entre otras ventajas que cuenta con una gran comunidad de desarrollo en Internet, su código fuente está disponible sin costo alguno y algo muy importante es que dicha herramienta es multiplataforma. Además de sus ofertas de soporte, cuenta con una importante comunidad de profesionales y entusiastas de PostgreSQL de los que los centros de desarrollos pueden obtener beneficios y contribuir. Está disponible en casi cualquier Unix (34 plataformas en la última versión estable), y una versión nativa de Windows está actualmente en estado beta de pruebas (PostgreSQL, 2013).

SAUXE 1.0: marco de trabajo que se empleará para el desarrollo de la solución que se propone. El cual fue desarrollado en la UCI como fruto del paradigma de independencia tecnológica por el que aboga el país. Este marco de trabajo, fusionado bajo tecnología totalmente libre (entre ellas PHP, PostgreSQL, Apache) posee el desarrollo de tecnologías propias basadas en otros marcos de trabajo como

ZendFramework para el manejo de la lógica de negocio, Doctrine para el acceso a datos y ExtJS para la capa de presentación. Cuenta con una arquitectura en capas que a su vez presenta en su capa superior un MVC (Modelo Vista Controlador). Contiene un conjunto de componentes reutilizables que proveen la estructura genérica y el comportamiento para una familia de abstracciones, logrando una mayor estandarización, flexibilidad, integración y agilidad en el proceso de desarrollo (Baryolo, 2011).

ProM 6.5.1: herramienta más usada en el campo de la Minería de procesos. Es de software libre, multiplataforma y está diseñada para que en ella se puedan desarrollar y ejecutar algoritmos. Es un marco extensible que es compatible con una amplia variedad de técnicas de minería de procesos en forma de plugins. Es independiente de la plataforma, ya que es implementado en Java y puede ser descargado sin ningún costo. Está publicado bajo una licencia de código abierto (Technology, 2014).
La herramienta ProM fue seleccionada para inspeccionar los registros de eventos obtenidos a partir del componente desarrollado, con el fin de validar que la estructura del registro de eventos sea correcta.

Resultados y discusión

Desarrollo e integración del componente de extracción

La solución para la extracción de registros de eventos en formato XES de SIPAC, permite generar las trazas de ejecución de los procesos a partir de la definición de: procesos, actividades y recursos, con el objetivo de obtener el registro de eventos que incluya los datos necesarios para analizar y auditar los procesos del negocio gestionados en SIPAC. Además, posibilita al usuario, un experto del negocio o directivo, configurar qué trazas quiere obtener mediante la selección del proceso que desea, las actividades de dicho proceso, el rango de fecha de ocurrencia del evento y recursos como: usuario generador, dominio y área a la que pertenece el mismo. Luego de generado el registro de evento la solución facilita exportar este a formato XES, lo que permite aplicar las técnicas de minería de procesos.
Las funcionalidades de la solución van a permitir al usuario configurar el registro de eventos para poder generarlos, en primer momento la interfaz de usuario va a mostrar todos los registros generados por la aplicación, luego en una ventana desplegable le va a permitir realizar la configuración del registro de eventos.
En la ventana desplegable el usuario podrá elegir el proceso que desee para realizar el análisis, una vez realizada esta acción le va a mostrar en una ventana emergente las actividades del proceso seleccionado, dándole la opción de escoger como mínimo una de ellas, sino escoge al menos una, no podrá generar el registro de eventos. Luego de seleccionada la actividad tendrá la opción de escoger el rango de tiempo que quiere analizar, la cual no es obligatoria porque puede dejar de seleccionar un rango de fechas y escoger todas las actividades ejecutadas sin importar su fecha, además podrá elegir los atributos que desea incluir en el registro.

Una vez realizadas estas acciones el usuario podrá generar el registro de eventos, refrescándose en la vista para que pueda consultarlos, luego de generado tiene la opción de exportar a formato XES el registro de eventos para analizarlo aplicándole técnicas de minería de procesos.

Tratamiento de los desafíos en la extracción de registros de eventos

Una vez que se van creado los eventos, como se mencionó anteriormente se hace necesario que estos cumplan con los desafíos en la extracción de registros de eventos. Durante la extracción se tuvieron en cuenta estos aspectos para guiar la conformación de los registros de eventos a partir del estudio previo realizado.

- Desafío No.1: Correlación

Se garantiza a partir de la relación de los eventos a los casos, en SIPAC están definidos 5 procesos fundamentales. Cuando ocurre un evento se asocia a una instancia, por tanto, existe un grupo de actividades definidas para cada proceso.

- Desafío No.2: Timestamps

Los registros de eventos en la base de datos, se van registrando a partir de funciones trigger que están implementados en diferentes tablas, al ocurrir una acción de inserción o modificación estos permitirán insertar los eventos asociados a una instancia de proceso. Como esto ocurre en tiempo real, los trigger van a permitir capturar el Timestamps de los log, con niveles de detalles de hasta milisegundos, permitiendo conocer el momento exacto de su ejecución.

- Desafío No.3: Intervalo de tiempo

Se definió a partir de la configuración que se realiza para generar el registro, permitiendo seleccionar en intervalo de tiempo para el cual se quiere realizar el análisis. A partir del tiempo que el usuario proporcione se creara el registro mediante una búsqueda que realiza teniendo en cuenta los casos completos que se encuentren en este período.

- Desafío No.4: Alcance

La información con la que se elabora el registro de eventos está orientada a las preguntas que se desean responder al aplicar las técnicas de Minería de procesos. A esta se accederá mediante los trigger implementados, los cuales se van a crear los registros con la información necesaria sin importar en donde estén los datos registrados. Es decir, mientras se vayan realizando acciones en el sistema se van obteniendo los datos que se necesita para el registro.

- Desafío No.5: Granularidad

Es importante que los registros contengan niveles de detalles a partir de la información que registra. La granularidad se resuelve en los registros que se están construyendo a partir de los atributos que se incluyen. En la solución implementada los eventos poseen el usuario que realizó la acción, su rol, el área a la que pertenece y el dominio al cual está asociado, permitiendo dar el nivel de detalle necesario en la información que se genera para responder a las preguntas elaboradas.

Validación de la solución

La solución implementada se validó mediante un caso de estudio en el cual se importó un registro de eventos generado en la herramienta ProM 6.5.1. El registro de eventos generado pertenece al proceso Elaboración del plan, en el cual se seleccionaron todas sus actividades para el usuario administrador, cuyo rol es Seguridad, perteneciente al área Administración del sistema y al dominio Instalación.

El hecho de que la herramienta ProM importara satisfactoriamente el registro de eventos en formato XES, implica que el mismo posee una estructura sintácticamente correcta. Una vez importado, se aplicó el algoritmo “Inductive Visual Miner” ver figura 3. Al generarse el modelo de proceso satisfactoriamente, se demuestra la completitud en la extracción realizada de las trazas de procesos. Permitiendo así constatar, que la solución genera el registro de eventos automáticamente, de manera sistemática y confiable, dándole soporte de manera explícita a nociones tales como instancia de proceso (caso) y actividad, es decir, la solución genera registros de eventos con nivel de madurez 4 según lo definido en el Manifiesto de la minería de procesos.

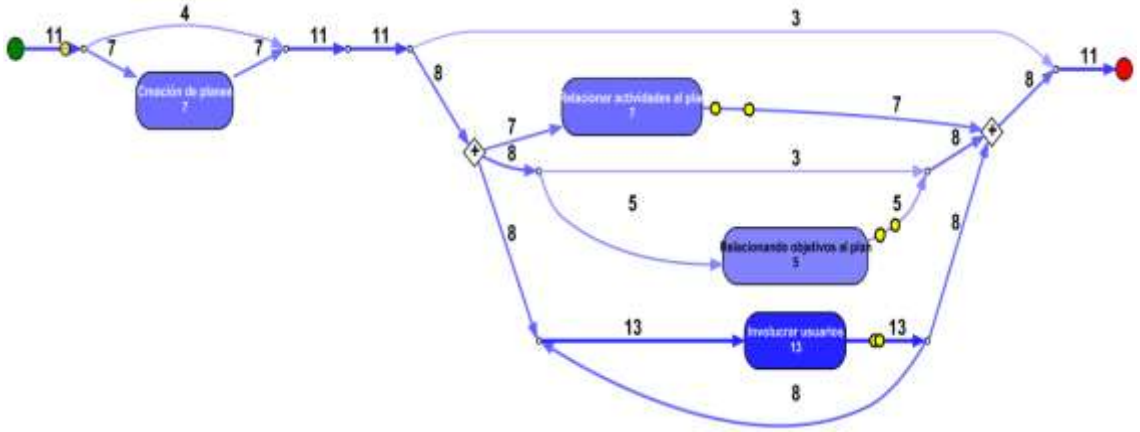


Figura 3. Modelo generado a partir de la extracción del registro del proceso Elaboración del plan

Fuente: 2016, Elaboración propia

Impacto de la solución

La solución para la extracción de registros de eventos en formato XES se considera de gran impacto para SIPAC, debido a que permite generar las trazas del sistema centrándose en los procesos. De esta forma, las acciones que realizan los usuarios en el módulo de Planificación se asocian a las actividades definidas en el negocio. Al exportar el registro de eventos a formato XES, a este se le pueden aplicar técnicas de minería de procesos en herramientas como ProM y Disco. Lo que posibilita realizar análisis objetivo de estos procesos, mediante preguntas e indicadores claves de rendimiento (KPIs). Permitiendo conocer el funcionamiento real de la planificación de objetivos y actividades de una organización que utilice SIPAC y el apoyo a la toma de decisiones de los directivos, en menor tiempo y con mayor fiabilidad que aplicando técnicas tradicionales de análisis de procesos.

Contribución a futuras líneas de investigación.

La solución es la base de investigaciones sobre el correcto funcionamiento y perfeccionamiento de un sistema en este caso SIPAC, que permite organizar y planificar el trabajo en las instituciones cubanas, bajo la Instrucción No 1 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros.

Además, contribuye a la investigación de la Ing. María teresa Rosales en su tema de doctorado sobre ¨Indicadores para Medir la Eficiencia en SIPAC¨, al igual que al tema de doctorado del Ing. Abraham Calas sobre técnicas para Visual Mine en la Minería de Procesos.

Conclusiones

El desarrollo de la solución para la extracción de registros de eventos en formato XES del Sistema de planificación de Actividades (SIPAC) permite disponer de la información almacenada en este sistema para ser analizada mediante la aplicación de técnicas de minería de procesos y generar nuevos conocimientos a partir de esta. La extracción de estos eventos permitirá la toma de decisiones de los directivos de las empresas que utilicen este sistema, para así lograr un mejor funcionamiento. Igualmente, constituye el primer paso para el posterior desarrollo de estas técnicas en SIPAC, previéndolo de soluciones para el análisis de sus procesos, lo que ofrece un alto valor agregado al producto final.

Referencias

Aalst, Van Der. (2011). *Process Mining Discovery Conformance and Enhancement of Business Processes.* 2011. ISBN 978-3-642-19344-6.

Aalst, Van Der Y P., W. M. (2011). Conformance and Enhancement of Business Processes. [En línea] 2011. [Citado el: 11 de 11 de 2015.] http://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=I1KOAfiqfxYC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Discovery,+Conformance+and+Enhancement+of+Business+Processes&ots=KkS69vVBL&sig=WLc3SuDDHQYJbX4dZpraXFzsxGI.

Aalst, Wil Van Der. (2014). *What is processmining?* processmining, 2014.

Aalst, Wil Van Der. (2011). *Manifiesto sobre Minería de Procesos.* s.l. : IEEE Task Force on Process Mining.

Apache. (2012). Subversion. [En línea] 2012. [Citado el: 12 de 1 de 2016.] http://subversion.apache.org.

Baryolo, Oiner Gómez. (2010). *Solución Informática de Autorización.* La Habana : Universidad de las Ciencias Informáticas.

Corella, Aliuska Batista y Martínez, Yordany Aguilera. (2015). *Componente para la extracción de registros de eventos en formato XES del sistema ZUN Suite.* La Habana : Universidad de las Ciencias Informáticas, 2015. S/N.

Cortiñas, Jesús L. (2010). Apuntes de Gestión. [En línea] 2010. [Citado el: 25 de 1 de 2016.] http://www.apuntesgestion.com/definicion-planificacion/.

Felipe, Wilfredo García, González, Daniel González Y Quijano, Mercedes Martínez. (2010). *Un Acercamiento A La Planificación En La Realidad Cubana Actual.* Habana : Revista IPLAC, 2010. ISSN 1993-6850.

Group, The Php. (2016). PHP. [En línea] 3 de 3 de 2016. [Citado el: 24 de 2 de 2016.] http://php.net/.

Gunther, C W. (2009). *XES Extensible Event Stream standard definition.* 2009. S.l.: s.n..

Hedong, Yang. (2012). *Estimating Completeness of Event Logs.* s.l. : BPMcenter.org. BPM reports ; 1204.

Ieee Task Force On Process Mining. (2011). Manifiesto sobre Minería de Proceso. [En línea] 2011. [Citado el: 10 de 11 de 2015.] http://www.win.tue.nl/ieeetfpm/lib/exe/fetch.php?media=shared:pmm-spanish-v1.pdf..

Medina, Lilian Valdés Y Méndez, Lian Jaime Ramayo. (2015). *Componente para la extracción de registros de eventos en formato XES del Sistema de Gestión de Ensayos Clínicos (SIGEC).* La Habana : Universidad de las Ciencias Informáticas. S/N.

Orellana, A, Larrea, O.U y Pérez, D. (2015). *Generador de registros de eventos para el análisis de procesos en un sistema de información hospitalaria.* La Habana : CubaSalud2015.

Peregrino, Carlos Alberto Torres Y Alvarez, Héctor David Peguero. (2013). *Módulo para el registro y transformación de trazas de eventos a formato XES.* La Lisa, Habana : Universidad de las Ciencias Infromáticas.

Postgresql. (2013). [En línea] PostgreSQL, 2013. [Citado el: 12 de 1 de 2016.] http://www.postgresql.org/docs/9.2/interactive/index.html..

Ruz, Raúl Castro. (2011). *Instrucción No1. Del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.* La Habana : s.n.

Standard, An Introduction to the XES. (2010). Flux Capacitor. [En línea] 2010. [Citado el: 11 de 11 de 2015.] https://fluxicon.com/blog/2010/09/intro-to-xes/.

Colectivo de autores. (2014). Technology, Eindhoven University of. (2014). Process Mining. [En línea] 2014. [Citado el: 20 de 11 de 2015.] http://www.processmining.org/prom/start.

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(diciembre 2020)

EL SECTOR METALMECÁNICO EN PERÚ: EL CAPITAL HUMANO UN RECURSO ESCASO

Jazmín Rocío Tavera Colonna
Economista y Docente
jazmintaverac@gmail.com

Resumen

Un sector que por la naturaleza de sus productos y su condición de transversalidad con los demás sectores productivos genera una dinámica innovativa importante en el resto de la economía, ha sido un sector históricamente descuidado en Perú. Políticas orientadas hacia otros sectores supieron ser aprovechadas por un capital humano empresarial en el siglo XIX para el renacimiento exitoso del sector. No obstante, una guerra y la imposición de una mentalidad alienada y facilista no ha permitido que el sector metalmecánica, crítico para una economía como la peruana pueda aún reinventarse totalmente. Su estructura productiva basada en la pequeña y micro propiedad aún requiere derribar barreras impuestas por el Estado, nuestra sociedad y ellos mismos.

Abstract

A sector that due to the nature of its products and its condition of transversality with the other productive sectors, generates an important innovative dynamic in the rest of the economy, has been a historically neglected sector in Peru. Policies oriented towards other sectors were able to be used by a business human capital in the 19th century for a successful rebirth of the sector. However, a war and the imposition of an alienated and easy mentality have not allowed the metalworking sector, critical for an economy like Peru's, to still fully reinvent itself. Their productive structure based on small and micro property still requires breaking down barriers imposed by the State, our society and themselves.

Palabras claves: metalmecánica – capital humano – innovación

JEL: O3

---

[1]Economista. Magister en Economía. Master en Gestión de las Organizaciones. Doctorado © Gestión Económica Global. Catedrática de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Directora Ejecutiva del Grupo de Estudios y Capacitación.

1. **La naturaleza e importancia del sector metal mecánico en el Perú.**

La importancia del sector metalmecánica reside en los usos diversos de los productos que genera: maquinaria, equipos, instalaciones y suministros que se emplean en los diversos sectores industriales: la construcción, transporte, electricidad, pesca y su principal abastecedora, minería. Por ello, su rol en la generación de eslabonamientos en la economía es de suma importancia. Si a ello le agregamos que los bienes que produce se caracterizan por su alto contenido tecnológico, estamos ante un sector realmente estratégico para el desarrollo sostenido de un país.

Una de sus técnicas, la metalurgia, se orienta a la obtención y tratamiento de los metales para producir aleaciones, y en ello el territorio peruano tiene una larga data. El área central andina es considerada la cuna del desarrollo de la metalurgia extractiva y de la orfebrería americana. Las aleaciones más comunes fueron cobre-plata, cobre-oro, cobre arsénico, cobre-estaño y cobre-oro-plata. El método de fundición más empleado fue el vaciado. Los moche además empleaban la técnica de cera perdida, a los objetos se les daba forma con la técnica del martillado (Pérez, 1999).

Actualmente, de acuerdo al INEI (2017) tras la industria textil y de cuero, tres sectores: industria de alimentos y bebidas, industria de madera y muebles así como fabricación de productos metálicos representan casi el 50% del PBI manufacturero. Al 2015 la metalmecánica representaba el 15,56% del PBI manufacturero.

Tabla N° 1

Peso relativo de los subsectores manufactureros

Actividad Económica	Peso relativo
Industria de alimentos y bebidas	16,99
Industria textil y de cuero	30,97
Industria de madera y muebles	15,87
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	12,21
Industria química	2,62
Fabricación de productos metálicos	15,56
Fabricación de productos minerales no metálicos	2,09
Industria metálica básica	0,65
Fabricación de otros productos manufactureros	3,03
Total	100,00

Fuente: INEI (2017)

Por segmento empresarial en el sector manufacturero la microempresa representa el 93,57%, la pequeña empresa 5,38% y la mediana y gran empresa 1,05%[2]. Para Pereira (2014) las Mype en el Perú representan el 59,6% de la PEA. El sector manufactura ocupa el 3er lugar en absorción de Mypes, lo lidera comercio con 46,9, servicios 37,4. El aporte de las Mypes al PBI es de 42%. En número constituyen el 64% de las empresas exportadoras, no obstante su participación es de solo 3% en el total de exportaciones. Por región el 72,8% están en la costa, 51,4% en Lima y Callao, 21,5% distribuidas a lo largo de la costa, 21,1% sierra y 6,1% selva.

De acuerdo a Nieto (2016) el sector metalmecánica contribuyó en el período 2002-2012 en promedio con el 6,48% del PBI, y las empresas metalmecánicas localizadas en la segunda área más poblada de Lima, el 'cono' norte de Lima, contribuyeron con el 39% de su producción.

El sector metalmecánico es netamente transversal, se relaciona con todos los sectores de la economía, incluyéndose él mismo. Su mayor aporte al VAB lo genera como productor de bienes de capital y bienes intermedios (ver esquema N° 1).

En el sector de metalmecánica las Mypes[2] son sólo el 9,6% del total de empresas, 14070 empresas. Sin embargo, es un grupo crítico por su alta empleabilidad y baja productividad. Pereira encuentra que sólo el 19,7% de Mypes son de tipo asociativas, de éstas el 72% restante no lo hace por desconfianza, limitada capacidad de gestión, bajos beneficios y la pérdida de confidencialidad. Así mismo, el 42% desempeñan sus actividades de manera informal (Pereira, 2014).

Tabla N° 2

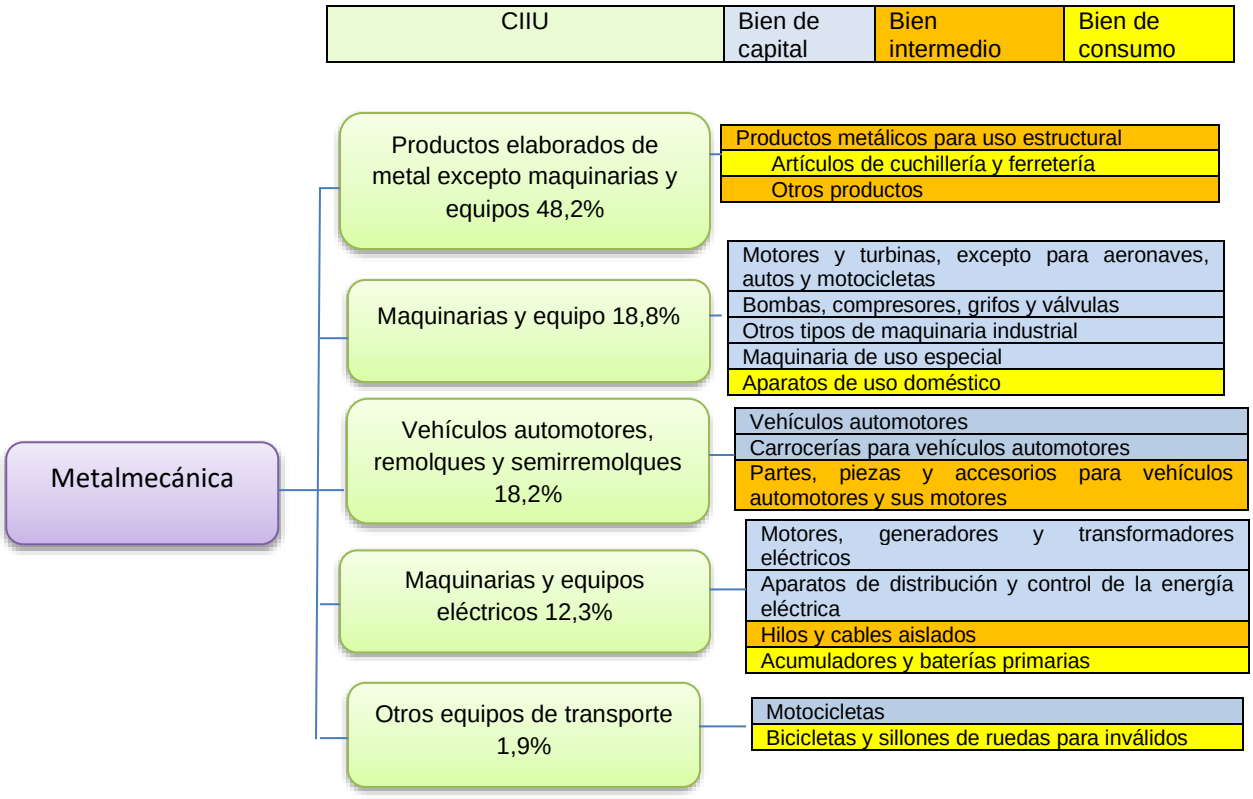
Distribución MYPES sector Metal Mecánica por producto

Tipo de Producto	N° Empresas
Productos metálicos estructurales	7830
Otros productos de metal	3548
Piezas de carpintería para construcción	2692
Total	14070

Fuente: Pereira (2014)

2 Mype N° trabajadores 1 a 10 trabajadores, ventas anuales hasta 150 uit

Esquema N° 1
Estructura del sector metalmecánica y su aporte porcentual al VAB



Fuente: Produce (2016). Elaboración propia.
Nota: se elimina el CIIU Producción de equipo electrónico y óptico por ser al día de hoy importado en su totalidad.

Para entender la dinámica de las Mypes, Pereira las ordena en tres estratos: emprendimientos de oportunidad, empresarialidad emergente y emprendimientos de necesidad, representando estos últimos el 80% del total. Los emprendimientos de oportunidad son el menor grupo, 2,3%, son los que apuntan a la innovación, el desarrollo de la creatividad y la mejora de la competitividad. La empresarialidad emergente o 'mypes de acumulación' son el 18,7%. Se caracterizan por un nivel gerencial con orientación a expansión del negocio, por ello desarrollan la capacidad de generar utilidades e invertir en el crecimiento de la empresa. Sus trabajos tienen un grado de elaboración y variedad significativo, así como generan empleos remunerados. El mayor segmento, los emprendimientos de necesidad, no tienen capacidad de generar utilidades, no realizan transformación significativa de insumos, emplean maquinaria rudimentaria, tienen poca dinámica en la generación de empleo: su mano de obra es de

tipo familiar, y su nivel de ventas está por debajo del promedio (Pereira, 2014).

Pereira (2014) resume en 7 los factores que determinan la problemática de baja productividad y competitividad en las Mypes: desarticulación empresarial, uso inadecuado de la tecnología, dificultad de acceso a financiamiento, escasas capacidades operativas, limitadas capacidades gerenciales, problemas de información e informalidad, limitado capital humano, estructural y relacional. Por ello plantea la necesidad de un modelo de gestión que de flexibilidad a la empresa y capacidad de respuesta a los cambios tecnológicos y demanda de mercado.

Por otro lado, Navarro et al (2018) encontró en un estudio realizado en Mypes informales de los sectores carpintería y metalmecánica, que los principales limitantes para su formalización eran el régimen tributario y los bajos niveles de capacitación.

La capacidad de desarrollo de tecnología por parte de este sector, eslabonamientos intersectoriales, productos de exportación y la capacidad de generación de empleo, hace que el sector metalmecánica en el Perú sea un sector por el cual apostar. El que en pleno siglo XXI algo más del 20% de ellas sea compatible con el largo derrotero histórico de estas empresas, no es lo esperado, pero es un comienzo, que con el apoyo político requerido y las políticas adecuadas nos permitirá alcanzar al grupo restante cambiando su dinámica de producción en una proporción importante.

2. **La metalmecánica en Perú: un sector de larga data, que nace y se desarrolla como pequeña y micro empresa. El rol del capital humano y la IED.**

En el período prehispánico el uso de objetos metálicos se asociaba mucho con el estatus social, por lo que su uso suele ser más ritual. Sin embargo, también se encuentran en varias de estas culturas, Tiwanaku, Wari, Moche, Recuay, Chimú y Chincha el empleo (o comercialización) de objetos que fueron útiles para los conflictos bélicos[3]: porras con cabeza de cobre o bronce, puntas de mango largo, hachas T, sonajeras, y tumis como vestimenta protectora.

---

3 De acuerdo a Carmen Pérez (1999) la ritualización delos conflictos bélicos en culturas preindustriales complejas es bastante común.

Así, la metalmecánica como sector manufacturero en el Perú se inicia con la llegada de los españoles a nuestro territorio. La conquista de nuestro territorio por la Corona Española tiene entre otros objetivos, el control de los puntos principales de extracción de la divisa internacional, los metales preciosos, oro y plata, así como incorporar al catolicismo a la población nativa.

Bartolomé De Medina a mediados del siglo XVI logra redescubrir el proceso de amalgama de la plata con mercurio empleando como catalizador el sulfato de cobre, sacando del entrampamiento en que se encontraba la Corona española con la amalgama del mineral, especialmente cuando los yacimientos de baja ley lo impedían. Dos décadas después Pedro Fernández de Velasco adapta el método de De Medina a las minas de Potosí en el Virreinato de Perú, gobernado en ese entonces por el Virrey Toledo. Así, las 'haciendas de beneficio' proliferaron por todo el territorio americano, permitiendo que el mineral pudiera amalgamarse y convertirlo primero en callanas, para posteriormente mejorar el proceso y elaborar ducados, escudos y doblones, así como un sin número de ornamentos religiosos.

Manteniéndose la importancia del sector minero, en el s. XVIII reformas borbónicas impulsan la cadena productiva que desarrolla el sector metal mecánico en América, se producen nuevos hornos, se generaliza el uso de la pólvora y se incorporan el empleo de instrumentos de precisión. Para 1811 la Corona Española implementa la primera legislación de patentes en territorio americano.

Con la gesta de la independencia, esta cadena de producción que se origina en el sector minero se rompe. El principal factor es que la independencia no liberó a la mano de obra del sector, los indígenas, del tributo que se aplicaba a su casta, el cual recién desaparece a mediados del siglo XIX, tres décadas después. Y es que siendo el proceso independentista en Perú un proceso que se gesta en otras latitudes de Sudamérica, estuvo lleno de contradicciones y falta de visión de integralidad con respecto al espacio y tiempo en que la nueva 'nación' se desarrollaría, manteniéndose mentalidades que al día de hoy aún nos aquejan.

El eje de la minería que en el Virreinato de Perú fue Potosí (hasta que pasa a la jurisdicción del Virreinato de La Plata) se traslada con la Independencia al centro del país, Cerro de Pasco, donde las prácticas coloniales de

contratación libre asalariada de la mano de obra indígena en estos yacimientos se consolidan. A ello se une el derecho a la 'huachaca' [4] en los yacimientos de alta ley, lo que de acuerdo a Contreras (1986) en la cosmogonía indígena era el pago que hacía el cerro, a la gente pobre que trabajaba en minas de profundidad.

Para el siglo XIX en Cerro de Pasco se llegará a extraer el 60% de la plata a nivel nacional. En la segunda mitad del siglo XIX dos políticas del naciente estado peruano consolidarán 7ndirectamente el repotenciamiento de la cadena productiva del sector metalúrgico; las leyes de inmigración y la liberación de mercados.

Para 1876, doce años después de iniciado el conflicto con España y tres años antes del conflicto con Chile, la manufactura representaba el 18,5% del PBI, siendo el sector más significativo de nuestra economía. Con 15,5% le seguía la agricultura serrana, comercio con 13,95% y agricultura costeña de exportación 11.48%, minería sólo representaba el 10,44%. Metalmecánica se había reconsolidado, la fundición más importante "El Águila" producía maquinaria minera y agrícola[5]. Al observar los datos de la demanda interna se entiende la dinámica del sector manufacturero, el consumo privado representaba 80,76%, y las exportaciones sólo el 16,16% (Seminario, 2015).

Tabla N° 3

Perú: Distribución Porcentual del PBI por Actividad Económica y Consumo1876, 2017(%)

		1876	2017
Agricultura	Serrana	15,50	5,2
	Costeña de exportación	11,48	
Minería		10,44	13,1
Manufactura		18,50	13,0
Comercio		13,95	10,5
Consumo privado		80,76	64,1
Exportaciones		16,16	27,6

Fuente: Seminario (2015), https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

Casi siglo y medio después la estructura productiva en Perú depende en un 25% de servicios. Y contra todo pronóstico en pleno siglo XXI somos una economía más dependiente de la minería a granel para la exportación, con un sector manufacturero que ha reducido su peso relativo en más de 5% [6].

Si bien el objetivo de las leyes de inmigración del siglo XIX fue atraer mano de obra europea para impulsar el sector agrícola, las tierras de montaña y el trabajo servil en costa y sierra, esto no resultó atractivo a inmigrantes calificados redundantes de la industrialización europea. A diferencia de otros países latinoamericanos como p.e Argentina, en Perú, la escasez de tierras libres atrajo a otro tipo de inmigrante, aquel interesado en invertir pequeños capitales en servicios en la costa y emprendimientos empresariales como la pequeña y mediana minería asociada a la metal mecánica en la sierra.

Así mismo, la minería en este período la actividad minera va a estar afecta a una política de liberación de mercados que encareció los insumos (mercurio, pólvora, sal) y las importaciones de capital, lo que impulsaría a reemplazar los equipos importados de Inglaterra por producción nacional. Así, es que un grupo de empresarios pequeños y medianos, de origen europeo y mestizo, con pocos recursos de capital, con nuevos conocimientos, capacidad de asociación, pero con poca capacidad de presión política, logran eslabonar totalmente el proceso de extracción y concentración de la plata, y cobre en menor proporción, hasta su refinamiento en las nuevamente denominadas haciendas mineras[7], desarrollando con tecnología propia y adaptada, motores y bombas, que exportan al resto de la región. Para 1870 su capacidad de asociación les permite financiar parcialmente la construcción de un ferrocarril mineral, así como contribuyen de manera significativa con el Estado peruano en la construcción del socavón de desagüe de Quiulacocha por un valor de casi medio millón de pesos.

A diferencia del período colonial, en materia laboral si bien se mantiene la contratación asalariada de trabajadores de las comunidades campesinas aledañas, ya no es en forma temporal, sino más bien fija, convirtiendo por primera vez la mano de obra de origen campesino en proletariado capitalista (Contreras, 1988).

---

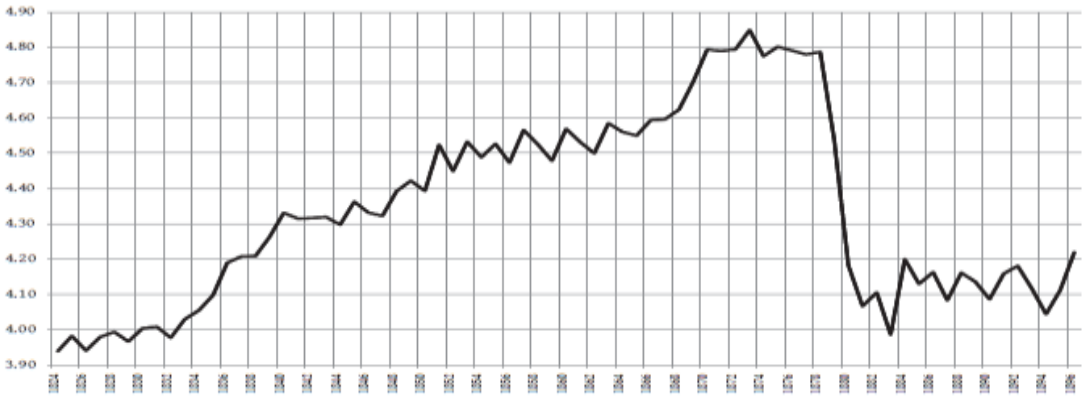
[4]Huachaca o guachaca viene del quechua ‘wajcha’ y ‘kay’, que significa ser pobre

En vísperas del conflicto bélico con Chile la economía peruana tenía un crecimiento que bordeaba el 5% anual, y en Cerro de Pasco el naciente sector metal metálico contribuyó para 1870 con 9,807 patentes, mayormente con motores para minería que se exportaban a toda la región latinoamericana rivalizando con los de origen británico (Seminario, 2015).

Gráfico N° 2

PBI DEL PERÚ 1824-1896

(soles de 1876 en logaritmos)



Fuente: Bruno Seminario (2015)

Post conflicto bélico con Chile, la agricultura costeña y serrana se recuperan con rapidez (Seminario, 2015). Sin embargo, la agricultura costeña del norte se reorienta al mercado estadounidense, que aún no se recuperaba de El Niño de 1877-1878, en detrimento de la demanda interna, a pesar que su propensión media a consumir se restablece rápidamente (Seminario, 2015). Sectores como la minería no metálica desaparecen, el guano por: sobreexplotación del recurso, y con el conflicto por la pérdida de la mano de obra chilena y la liberación de la mano de obra culí por los chilenos[7], y el salitre por la pérdida de territorio. La cadena productiva establecida de la mina a la fundición es abandonada o destruida durante el conflicto por las guerrillas que se conforman por la resistencia en la Campaña de La Breña, que destruye la capacidad manufacturera y articuladora de la sierra, las minas y las 'haciendas minerales' (refinerías) son dinamitadas para que no sean tomadas por el 'enemigo'.

---

[5] otras de renombre fueron la factoría Guadalupe, Schofield y Cía., Guillerrmo Price, Ricardo Ashford, Andrés Suito, fundición Vulcano, y la de Acho (CMM,2020)

[6] actualmente en pleno siglo XXI, no se refina para una minería polimetálica más del 5% del total de concentrados.

Otro factor importante para la perdida de esta capacidad innovadora y del potencial articulador de la sierra, fue el cambio de la sociedad peruana, post conflicto se tornó en otra, pierde la confianza en sí misma y se aliena. Sus intereses político-económicos se concentran en el mercado externo. En 1908 al termino del paseo en el primer automóvil construido en Perú y Sudamérica por Ing. En Minas Juan Alberto Grieve el presidente Augusto Leguía le responde a su pedido de producir seis autos para dependencias del gobierno: "nosotros necesitamos los productos de países avanzados y no experiencias con productos peruanos". Y esto a pesar que este primer automóvil peruano se comparaba en performance con el Renault y el Brassiere, los mejores de inicio de siglo (Villarán, 2015). La inversión extranjera de origen británico es la primera en ingresar al país.

El primero en identificar el efecto directo entre IED y crecimiento económico fue Romer (1986) para quien a partir de la experiencia de los tigres asiáticos plantea que la inversión extranjera directa permitía la transferencia de tecnología y el 'know how' de países más desarrollados a los menos desarrollados, a través de externalidades. En mi apreciación y la de Borensztein et al (1995) ello se puede lograr cuando el país tiene un stock de capital humano mínimo que permita la concretización de la externalidad propia de la transferencia de tecnología.

La IED en Perú tiene de acuerdo a Anaya (1996) cuatro fases, la primera fase que va del siglo XIX hasta la segunda década del siglo XX se caracteriza por la 'dominación' británica en el ámbito comercial y financiero. La segunda fase que abarca desde el término de la primera guerra mundial hasta mediados del siglo XX, la 'dominación' es estadounidense y se concentra en los sectores agrícola, petróleo, minero y financiero, es un período que coincide con el acelerado proceso de industrialización estadounidense. La tercera fase abarca el período posterior a la segunda guerra mundial hasta la década de los 90's, y si bien el capital estadounidense se orienta a industrias productoras de bienes intermedios y bienes de capital (papel, productos de caucho, químicos, petroquímica, metalurgia, maquinaria eléctrica y no eléctrica, construcción de vehículos y automóviles, etc.) así como sector terciario (energía eléctrica, construcción y comercio).

[7] los culíes era mano de obra china traída expresamente para explotar los yacimientos guaneros y como peones de las haciendas costeras productoras de caña de azúcar. Eran jornaleros contratados por 8 años sobreexplotados en condiciones de servidumbre extrema, de los cuales no más de un tercio lograba sobrevivir y regresar a su país. Sus contratos fueron finalmente declarados caducos en 1882 durante la ocupación chilena (Basadre, 2014) (La Torre, 1992).

Sin embargo, se observa una alta concentración de esta inversión extranjera directa en minería, con un crecimiento de 776% en el período 1950 a 1970 (Anaya, 1997). Este crecimiento más que exponencial se debió a las ventajas tributarias y el crecimiento industrial de Estados Unidos. No más del 40% de su inversión directa se destinó al sector secundario y terciario. En la denominada cuarta fase (Anaya, 1996) que abarca desde la primera mitad de la década de los noventa marca la 'dominación' española –estadounidense orientada a las comunicaciones, minería, petróleo y energía.

Bajo esa perspectiva, el siglo XX va a marcar un quiebre sobre la visión del país en lo que se refiere a desarrollo tecnológico, entre 1911 y 1918 la mayoría de las 108 patentes pertenecían a solicitantes extranjeros, el 50% a Inglaterra y Francia, 3% a peruanos con 4 patentes, 2 patentes corresponden a sector construcción y 2 a agroindustria (Villarán, 2015).

La crisis industrial de la década de los 30's la afecta aún más, pudiendo iniciar su recuperación a mediados de los 40's eslabonándose con el sector minero y la naciente industria pesquera (CMM, 2020).

En la década de los 70's el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado impulso al sector metalmecánica por medio de una serie de reformas que incluía la propiedad del accionariado de las empresas, dentro del contexto de una industria protegida por un modelo de sustitución de importaciones que a los pocos años fracasó.

Y a pesar de la visión que se tiene aún hoy en día del rol de la IED en el país, a la que hoy en día se le reconoce su capacidad de crear puestos de trabajo, a partir de la Encuesta de Innovación del sector Manufacturero Peruano 2015 una estimación lineal en la que relacionamos la supervivencia en años de las empresas nacionales y la solicitud de patentes, refleja un impacto positivo de la solicitud de patentes por parte de los no residentes, con un coeficiente que no es muy alto, pero que establece una relación positiva con la inversión extranjera. El bajo coeficiente también tiene que deberse a que la IED en Perú aún se concentra en sectores primarios.

Tabla N° 4
IMPACTO DE LA IED EN EL SECTOR MANUFACTURERO 2015

Variable Dependiente	Empresas Activas 2015	*β*	*t*
Constante		40,8	4,48
Variable independientes	Solicitud Patentes Residentes	-0,443	-3,3
	Solicitud Patentes no Residentes	+ 0,024	3,48
R2= 0,767 DW= 2,471			

Fuente: https://datos.bancomundial.org/. Elaboración propia.

Por lo tanto, como prueba de nuestro planteamiento por el bajo valor de los coeficientes, y el de Borensztein et al (1995), si no se da una adecuada integración a través del mercado laboral el impacto de la tecnología que ingresa con las empresas extranjeras tendrá un impacto marginal en la economía. El caso de la solicitud de patentes de residentes es preocupante ya que su impacto es negativo ¿un problema de mal planteamiento de la modelización, o simplemente patentes que no traen ninguna idea innovadora como lo plantea la CAF-Banco de América Latina? (CAF, 2015).

3. La innovación tecnológica y el rol del capital humano en los procesos productivos

Solow (1957) define el primer modelo de crecimiento económico que incorpora la dinámica de la innovación tecnológica bajo la lógica del determinismo tecnológico. El producto se incrementa por cambios tecnológicos que se dan por la mayor dotación de capital por trabajador. Esta mayor dotación se refleja en un incremento en la productividad de ambos factores. Un supuesto fuerte ya que asume que la mano de obra tiene la capacidad de asimilar todo ese capital y generar incrementos en la productividad de ambos factores.

En 1964 Gary Becker nos define al capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Estas capacidades que se desarrollan a través de un mayor nivel educativo, capacitación en

habilidades en el trabajo, mejor atención médica, migración, precios e ingresos regionales, impactan en una mejora de su productividad y con ello no sólo en los beneficios de las empresas sino también incrementando los ingresos de los individuos. El individuo asume gastos de educación asumiendo costos de oportunidad ya que a futuro tendrá la oportunidad de alcanzar salarios elevados. En mercados laborales desarrollados Becker observará además una correlación inversa entre educación y desempleo. Las ganancias sociales que se derivan de la capacitación formal también es un tema que aborda Becker, sin embargo lo considera más como un tema de investigación futura. Jacob Mincer incorpora en 1974, junto con la educación la importancia de la experiencia, y establece la existencia de una relación directa entre ésta, la productividad del trabajador y el nivel de los salarios.

A inicios de los 80's Theodore Schultz introduce un tercer factor limitante en la función de producción: las capacidades y habilidades que poseen los trabajadores. Para Schultz son cinco factores los que determinan el incremento de la productividad de los trabajadores (Díaz de Iparraguirre, 2009):

a. el acceso a los servicios de salud
b. capacitación en el puesto de trabajo
c. capacitación formal
d. capacitación fuera de la empresa
e. movilidad laboral

A diferencia de Solow (1957) que se centra en el incremento de la productividad del factor por cambio tecnológico, Becker y Schultz ven en el capital humano una variable crítica para el desarrollo, ya que influye en la distribución del ingreso.

Romer (1986) a inicios de los 80's incorpora en su modelo de crecimiento el aprendizaje por experiencia como una externalidad del capital, el stock de capital es un indicador del stock de conocimiento (κ^n). En 1988 Lucas plantea un modelo de crecimiento basado en la acumulación de capital humano a nivel individual, rescatando así la experiencia de varios países de Asia oriental. En su modelización Lucas incorpora características psicológicas y antropológicas de los individuos que conforman la sociedad y que afectan la trayectoria del crecimiento económico. Estas modelizaciones incorporan el aporte crítico del capital humano para explicar la dinámica del crecimiento diferenciando entre conocimiento analítico o formal y conocimiento sintético o por experiencia. El conocimiento analítico

descompone el objeto de estudio en cada una de sus partes, las universidades son la principal fuente de conocimiento analítico. En la empresa el learning by doing permite desarrollar el conocimiento sintético ya que se integran las partes del conocimiento analítico en el desarrollo de la actividad laboral. Sin embargo como plantean Freeman (2001, 2002) y Kuhlmann (2001) estas capacidades internas deben reforzarse mediante relaciones interempresas y la existencia de un sistema de ciencia y tecnología que garantice la difusión del conocimiento. Sin embargo, hay que considerar que son estos enfoques de la teoría económica lo que sacan a la teoría económica de la esfera del capital humano referido exclusivamente al trabajador y nos incorpora a los mandos ejecutivos de la empresa, una pieza clave cuando lo que se requiere es visión estratégica.

3.1. El capital humano peruano

La prueba PISA es el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes que se realiza cada 3 años. En Perú se aplicó en los años 2000, 2009, 2012, 2015 y 2018. En 2018, los resultados mostraron una caída respecto a 2015, año en que se había logrado remontar los resultados de 2012. El 70% de los estudiantes de colegio seleccionados son del sector público y el restante del sector privado. La diferencia de puntaje entre países permite establecer comparaciones en el nivel que alcanzan los estudiantes en cada país, para ello 25 años representa un grado de enseñanza.

En 2018 China lidera los resultados en las tres capacidades a nivel mundial, manteniendo Chile su liderazgo a nivel latinoamericano, a pesar de haber sufrido un descenso en su puntuación. De los países latinoamericanos que aplican la prueba Perú no abandona su último lugar a nivel Latinoamérica, del 62 al 64 en las tres aptitudes para un total de 70 países.

Estimando la desventaja en grados de enseñanza, *un alumno peruano promedio tendrá al término de la secundaria* el nivel de primer grado de primaria en matemáticas, tercer grado de primaria en ciencias y cuarto grado de primaria en capacidad lectora de un estudiante chino.

Tabla N° 5

Resultados Prueba PISA 2018

	MATEMÁTICAS	CIENCIAS	LECTURA
CHINA	613	580	570
CHILE	423	445	441
PERÚ	368	373	384
PERÚ 2015	387	397	398
	Grados en desventaja		
CHINA-PERÚ	9,8	8,2	7,4
CHILE-PERÚ	4,9	2,9	2,3

Fuente: Informe OECD 2018, 2015. Elaboración propia.

Con respecto al vecino del sur, a pesar de las fuertes protestas que tiene por la caída de su calidad educativa, en matemáticas *un estudiante peruano que termina su educación básica regular* equivale al primer grado de secundaria de un estudiante chileno. En ciencias segundo grado de secundaria y en lectura el tercer grado de secundaria.

El presupuesto asignado a educación es muy limitado en Perú, y se destina en su mayoría a su frondosa burocracia. Sin embargo, la literatura plantea una mayor complejidad al problema, que va más allá de los limitados recursos para implementar infraestructura adecuada, la calidad de los docentes y su remuneración adecuada. Los especialistas en el tema desde la psicología nos plantean que existen factores “familiares” importantes, el nivel de ingreso de la familia y el nivel educativo de los padres. Lo primero se ha buscado paliar con programas de alimentación, becas y promoción a los mejores alumnos. La educación de los padres es un factor más complicado de abordar, más si no se trata sólo del número de libros con el que cuenta la familia, sino de valores hacia el conocimiento y la figura de los docentes. Programas televisivos de audiencia masiva como el Chavo del 8 (entre otros) emitidos para América Latina desde inicios de la década de los 70’s ensalzan la ignorancia de los alumnos, la falta de respeto a la figura docente, el bullying y la ‘mediocridad’ (Edwards, 2016).

Lamentablemente en nuestro país se olvida la complejidad del problema y se deja de lado el factor familia, focalizándose el problema en los docentes y la alimentación de los alumnos: Estado resuelve. Con la pandemia del Covid 19, estas limitaciones se han agudizado.

Si el 80% de las Mypes en el subsector metalmecánica está conformado por empresas familiares, huelga decir que sus directivos y la contratación de mano de obra preponderante son familiares, y los criterios sobre las destrezas se tornan bastante flexibles.

En su tesis sobre el subsector metal mecánico, Pereira (2014) nos plantea la necesidad de capacitar a estos trabajadores en dos líneas: directa e intrapersonal. En la capacitación nos hace la acepción que ésta debe ser de carácter integral, así debe no sólo fortalecer el conocimiento técnico necesario, sino además promover el desarrollo integral de los trabajadores como personas.

Cuadro N° 1
Líneas de capacitación al personal propuestas

Tipo de Capacitación	Tipo de Beneficio
Directa	reducción costos, reducción de fallas, reducción en tiempo de producción, mejor calidad producto mejora en dinámica innovativa
Intrapersonal	Mayor especialización Mayor motivación Mejor clima laboral

Fuente: Pereira (2014)

Para lograr estos objetivos, Pereira (2014) propone una adecuada gestión estratégica del factor: planificación, análisis de puestos de trabajo, control y seguimiento, capacitación, evaluación, motivación, salud e higiene. En lo que respecta a los propietarios de las Mypes, considera que la capacitación debe considerar: atención al cliente, marketing, calidad, gestión financiera, gestión de recursos humanos, planes de negocios, formalización, mercado exterior, instrumentos financieros, seguridad laboral, ventas al estado,

negocios por internet, cambio e innovación, cadena de abastecimiento y distribución y negocios en base a marcas y franquicias. Para ello se requiere tomar en cuenta las limitaciones de tiempo y los canales de información adecuados.

4. El rol del capital humano del sector metalmecánica en su dinámica innovativa

En el análisis que presentamos en este acápite vamos a emplear la data que nos ofrece la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2018, ENIIM 2018, que capta un total de 43 empresas para el CIIU 28, 40 para el 29, 11 para el 30 y 40 para el 33, en un universo muestral de 2084 empresas manufactureras para el período 2015-2017. Por subsector en este universo de empresas sólo en los CIIU 2824, 2920, 2930, 3312 y 3320 algunas empresas superan el rango de 10 trabajadores, y pasan al estrato de Pyme.

Tabla N° 6
Tamaño de empresas ENIIM 2018 subsector metalmecánica por número de trabajadores

Subsectores	Por Número de trabajadores	
	Mype: De 1 a 10	Pyme: De 1 a 50
28	2811, 2813, 2815, 2816, 2819, 2821, 2822, 2825, 2829	2824
29	2910	2920, 2930
30	3091, 3092	
33	3311,3313, 3314, 3315, 3319	3312, 3320

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

De acuerdo a la tabla Rev. 4.0, identificamos 4 subsectores[8] en el subsector metalmecánica tal como se detalla en el anexo N° 1. Para estos CIIU, la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2018 nos muestra en los CIIU 28, 29 y 30, rubros que se concentran en la fabricación de maquinarias, equipos y automotores, buques, motocicletas, entre otros, muestran una capacidad innovadora por encima de la media del sector manufacturero.

[8] actualmente el CIIU ha desaparecido por importarse la totalidad de los productos que producía.

Tabla N° 7
Porcentaje de empresas por CIIU que realizaron actividades de innovación en CIIU de metalmecánica respecto al sector manufacturero

CIIU	Realizó	Total de empresas	%
28	11	43	26
29	8	30	27
30	4	11	36
33	6	40	15
Total sector manufacturero	327	2084	16

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

En lo que respecta a la introducción de productos innovadores, especialmente en lo que se refiere a bienes, la capacidad dinámica del subsector metalmecánica supera también la media del sector manufacturero.

Tabla N° 8
Porcentaje de empresas por CIIU que desarrollaron bienes y/o servicios nuevos y/o significativamente mejorados respecto al sector manufacturero

CIIU	Bien nuevo	Servicio nuevo	Bien significativamente mejorado	Servicio significativamente mejorado
28	40	20	43	13
29	28	6	33	17
30	25	25	25	0
33	0	10	30	25
Total sector manufactura	23	12	23	13

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

En lo que respecta la innovación en método de producción el CIIU 28 producción de maquinaria y equipos lidera al subsector y supera en promedio al sector manufactura. En lo que respecta a innovación en técnicas de promoción, e innovación en organización del trabajo y relaciones externas, los CIIU de metalmecánica muestran un evidente rezago con respecto al promedio del sector manufactura, la única excepción es el CIIU 29, fabricación de automotores y partes, que no sólo lidera el subsector, sino que además supera al sector manufactura.

En lo que respecta a innovación en sistemas de información nuevamente fabricación de maquinarias y equipos, CIIU 28, lidera el subsector metalmecánica y supera al sector manufactura.

En método de logística, procesamiento, almacenamiento, distribución o despacho de insumos, es el CIIU 33 que se concentra en el servicio de reparaciones quien lidera el sector y supera al promedio de manufactura.

En procesos en investigación y desarrollo, el avance es el más débil, aunque el CIIU 30, fabricación de automotores y otros, es superior al promedio del sector manufactura. Y se debe en primer lugar a la construcción de motocicletas, seguido por buques y estructuras flotantes.

Tabla N° 9

CIIU	Método producción	Técnicas de promoción	Sistema de información	Organización trabajo, relaciones externas	Método logística	Procesos I&D
28	67	13	33	13	20	7
29	50	22	22	28	17	11
30	50	13	13	13	13	25
33	40	15	20	10	30	0
Total sector manufactura	51	21	29	19	21	11

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

4.1. Capital humano y capital relacional: capacidad de eslabonamiento

En lo que respecta a su capacidad de eslabonamientos intersectoriales, son los CIIU 28 y 33, fabricación de equipos y maquinarias, así como los rubros de reparación, los que establecen fuertes eslabonamientos con los sectores primarios, por encima del promedio del sector manufacturero. El CIIU 29, fabricación de vehículos automotores y partes, particularmente con la pequeña y mediana minería, ya que importar esta tecnología es muy caro para un mediano y más aún pequeño, ya que además los equipos vienen atados con un conjunto de servicios que solo los grandes pueden costear. Aquí hay un importante potencial para metalmecánica.

Tabla N° 10

Peso relativo de empresas subsector metalmecánica CIIU 28, 29, 30 y 33 que tuvieron contratos con empresas de otros sectores

	Minero, forestal, pesquero	Pequeña y mediana minería	Alimentos de gran tamaño	Alimentos pequeña o mediana
28	77	55	21	12
29	23	71	14	14
30	18	0	0	0
33	56	44	26	9
Total sector manufactura	28	41	37	23

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

Con el sector agroindustrial los eslabonamientos son débiles, lo que plantea que su capacidad de eslabonamiento se encuentra concentrada en los sectores primarios. Un mayor desarrollo del subsector metalmecánica permitiría que los eslabonamientos se reforzaran con los demás subsectores manufactureros. De acuerdo a Produce (2016) el sector metalmecánica sólo cubre la demanda del 16% del mercado nacional, lo restante es cubierto por importaciones.

La poca diversificación en sus eslabonamientos intersectoriales ¿a qué se debe?¿Falta de planes estratégicos? La literatura plantea que sí, el subsector se está desarrollando con una visión de corto plazo, lo que de por sí ya es un límite para su dinámica. Al observar la percepción que tienen los empresarios sobre la calidad de sus eslabonamientos, principalmente, con los sectores primarios, no son para más de la mitad de ellos un obstáculo para encontrar apoyo en sus actividades innovativas.

Tabla N° 11

Número de empresas con dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación

CIIU	Alta	media	baja	Ninguna		Total
28	3	6	10	24	56%	43
29	2	5	4	17	57%	30
30	2	1	1	7	63%	11
33	4	8	6	22	55%	40
Total manufactura	228	330	326	1200	58%	2084

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

La muestra empleada por Produce para la ENIIM 2018 nos arroja un subsector metalmecánica con empresas con una antigüedad de más de 70 años (CIIU 2930 – fabricación de piezas para automotores) a muy jóvenes y solitarias, emprendimientos en nuevas áreas (2821), producción de maquinaria agrícola y forestal, que si retrocedemos al siglo XIX sería realmente un 'reemprendimiento', a un área dejada de lado por más de un siglo.

Tabla N° 12
Años promedio de antigüedad de las empresas del sub sector metal mecánica ENIIM 2018

CIIU	$\bar{X}$ (años)
28	24,62
29	20,18
30	20.6
33	16,03

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

Como se puede observar en el anexo N° 2 el grueso de las empresas del sector son jóvenes, su origen está en la segunda mitad del siglo XX, e inicios del XXI.

Las empresas consideran de importancia alta la información que se obtiene al interior de la empresa o del grupo de empresas. Para el CIIU 28 de alta a media es la información de sus proveedores y sus clientes. Los competidores, así como la asistencia a conferencias, ferias se consideran en un grado de importancia medio. Lo preocupante es el caso de las universidades, institutos de investigación gubernamentales, revistas científicas, publicaciones comerciales y asociaciones profesionales , y el más abrumador la oficina de patentes, no existe a nivel de las empresas, ni de estas entidades interlocutores válidos y con ello se pierde flujo de conocimiento valioso(ver anexo N° 3).

En lo respecta al capital relacional con el sistema financiero en el sector metalmecánica las empresas muestreadas por la ENIIM 2018 nos muestran que su financiamiento se realiza mitad a mitad entre la banca privada y recursos propios, lo que indica por un lado las conocidas limitaciones de muchas empresas pequeñas y más aún micro para acceder al financiamiento bancario, pero también el hecho de que su capitalización como sector es buena ya que les permite autofinanciarse.

Desde 2014 el Ministerio de la Producción (Produce) crea el programa Innóvate Perú con el objetivo de fortalecer a los actores del ecosistema de la innovación: empresas, emprendedores y entidades de soporte, para ello cofinancia proyectos

de innovación empresarial en cuatro portafolios: innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema. Es en el CIIU 29 fabricación de automóviles y partes donde más conocimiento se tiene respecto a este programa, aunque su postulación para el período 2015-2017 es menor respecto al CIIU 28 fabricación de maquinarias y equipos. En lo que respecta a los beneficios tributarios para las actividades de innovación y desarrollo es nuevamente el CIIU 29 el que más lo conoce y también el que más postula a él en el período 2015-2018. En 2018 AGP Group fue galardonado con el máximo premio a la creatividad empresarial, otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC por la fabricación del parabrisas más grande de la industria automotriz mundial para el Tesla Model X 'Big Sky'. Sin embargo, la proporción de empresas que no conocen o acceden a estas líneas de apoyo es abrumadora lo que pone en tela de juicio los recursos orientados a ellas.

En lo que respecta al empleo de los servicios que brinda el CITE metalmecánica estuvo cerca del 30% para los CIIU 29 y 30, y no alcanzo ni el 20% en el caso del CIIU 28. La principal observación que las empresas hacen al CITE es que sus servicios no se adaptan a sus necesidades. El Estado muestra una falta de visión empresarial.

4.2. El rol del capital humano: los trabajadores

La mano de obra juega un rol crítico en la dinámica de este sector, ya que es el vehículo en las empresas para la transmisión de conocimiento y el desarrollo de tecnología. De acuerdo a la ENIIM 2018 en el subsector metalmecánica se percibe que no cuentan con todo el personal calificado requerido para un exitoso proceso innovativo. La naturaleza de su actividad hace que su demanda por personal capacitado sea alta, y en algunos CIIU sobrepase el promedio del sector manufacturero.

Tabla N° 13
Número de empresas que consideran que la escasez de personal en la empresa obstaculiza sus actividades innovativas

	alta	media	baja	Ninguna		Total
28	6	10	8	18	43%	42
29	7	6	4	13	46%	30
30	2	2	2	5	46%	11
33	4	12	6	18	45%	40
Total sector manufacturero	213	532	408	931	45%	2084

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

Sin embargo, aunque parezca contradictorio, las empresas con más ausencia de personal calificado para desarrollar innovaciones, son las que

menos capacitan a su personal. Se entiende que para una Mype y Pyme las actividades de capacitación pueden resultar onerosas, pero en un sector como metalmecánica cuya dinámica innovativa se encuentra por encima del promedio del sector manufacturero es necesario realizarlas. Una mayor asociatividad entre ellas podría alimentar esta posibilidad.

Tabla N° 14

Proporción de empresas subsector metalmecánica que realizan capacitación para actividades de innovación que no cuenta con personal capacitado

CIIU	Realizan capacitación	Ausencia personal capacitado
28	26	100
29	20	92
30	36	67
33	15	85
Total sector manufactura	16	94

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

La alternativa de estas empresas es el mercado que de acuerdo a su percepción mostrada en la ENIIM 2018 presenta problema de escasez del personal capacitado que requieren, que sobrepasa el 50% en CIIU 28, 29 y 30, y se acerca a la mitad de empresas del CIIU 33.

Tabla N° 15

Número de empresas que consideran que la escasez de personal calificado obstaculizó el desarrollo de sus actividades de innovación

	alta	media	Baja	Ninguna		Total
28	6	10	7	20	47%	43
29	6	6	7	11	28%	40
30	4	2	2	3	27%	11
33	7	8	4	21	53%	40

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

4.3. El capital estructural

De acuerdo a Produce (2016) el sector se caracteriza por un bajo nivel de acceso a patentes de uso o licencias para el desarrollo de productos.

Para el período 2015-2017 la ENIIM 2018 nos muestra que una alta proporción de empresas metalmecánica que consideran que no tienen nada que proteger oscila entre 55% CIIU 28, a 67% para el CIIU 29.Así la solicitudes de registro son proporcionalmente bajas, 7,8% para el CIIU 28, 11% para el CIIU 30 y 25,3% para el CIIU 29. Los mecanismos de protección más empleados son la marca y la cláusula de confidencialidad.

5. Conclusiones

Por su naturaleza, capacidad de encadenamientos y la predominancia de Pymes y Mypes, el sector metalmecánica es un sector crítico para todo país que quiere dinamizar y sostener su crecimiento económico con empleo, no obstante en Perú ha sido un sector históricamente descuidado.

Este sector mostró un desarrollo importante en la segunda mitad del siglo XIX gracias a una capacidad empresarial que en medio de políticas orientadas hacia otros sectores, por medio de su conocimiento, su capacidad de generar asociatividad, así como desarrollar mercados de mano de obra asalariada y de un capital estructural, renació y se posicionó en la región. Sin embargo, la falta de apoyo político por parte del Estado y los intereses económicos centrados en una economía de exportación de productos primarios, desarticuló su desarrollo.

Un siglo después el Estado retoma la importancia del sector, sin embargo a la fecha, las desarticuladas acciones del Estado y del conjunto de instituciones que se constituyen en socios naturales del sector no arrojan resultados significativos.

La constitución predominante del sector en pequeñas y microempresas, sin capacidad asociativa, con un capital humano empresarial con limitaciones de visión de largo plazo y por ende en estrategias, retroalimenta la escasez de capital humano capacitado, empobrece el capital relacional, así como limita el desarrollo de un sólido capital estructural.

Urge romper el círculo vicioso que impide la optimización del sector, el Estado no se ve como el agente dinámico con las cualidades necesarias para lograrlo, será el propio sector por medio del desarrollo de clusters y cadenas productivas que podrá revertir sus limitaciones, entre ellas una de las más críticas, la escasez de su capital humano.

6. Bibliografía

Anaya Franco, Eduardo (1996) Las inversiones extranjeras directas en el Perú en el siglo XX (1897-1996) Primera parte Revista de la Facultad de Ciencias

Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Segunda Época Año I N° 2 Diciembre

Anaya Franco, Eduardo (1997) Las inversiones extranjeras directas en el Perú en el siglo XX (1897-1996) Segunda parte Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Segunda Época Año I N° 3 Abril

Becker, Gary S., (1983). "El capital humano" Pág. 15-251. Segunda Edición.

Alianza Editorial, S.A. Madrid, España, 1983.

Borensztein, Eduardo; De Gregorio, José y Lee, Jong-Wha (1995) How does foreign direct investment affect economic growth? National Bureau of Economic Research Working Paper Series WP N° 5057

Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2015) en https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/08/se-parte-de-la-iniciativa-regional-de-patentes-de-caf/

Contreras, Carlos (1986) La fuerza laboral minera y sus condiciones de funcionamiento Cerro de Pasco en el siglo XIX. Documento de Trabajo N° 16. Serie Historia N° 2 Instituto de Estudios Peruanos

Contreras, Carlos (1988) Mineros y Campesinos en los Andes. Mercado Laboral y Economía Campesina en la Sierra Central Siglo XIX. Instituto de Estudios Peruanos.

Díaz de Iparraguirre, Ana Mercedes (2009) La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano, su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible. Tesis doctoral en https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/index.htm

Edwards, Sebastian (2016) Un "olvido" trágico y nuestra mediocridad en Foro Económico, Chile en https://focoeconomico.org/2016/08/21/un-olvido-tragico-y-nuestra-mediocridad/

Freeman, Edward y Mc Vea John (2001) A stakholder approach to strategic management en M. Hitt, E. Freeman y J. Harrison (ed.) Handbook of Strategic Management Oxford Blackwell Publishing.

INEI (2017) Compendio Estadístico Perú 2017. Manufactura

INEI (2019) Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2018

La Torre Silva, Ricardo (1992) La inmigración China en el Perú (1850-1890) en Boletín de la Sociedad Peruana de Medicina Interna Vol 5 N° 3

Mincer, Jacob (1974) Schooling, experience and earnings. Columbia University Press

Navarro Viacava, Marco; Chafloque Céspedes, Raquel y Blanco Jiménez, Mónica (2018) El régimen tributario y los bajos niveles de capacitación como factores limitantes para la formalización de Mypes en los subsectores de carpintería y metalmecánica de Lima Metropolitana en Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo UJCM 4(8) p 13-21

Nieto Bromley, Aldo (2016) Realidad del sector metalmecánica en el Perú, Lima Norte. Metalmecánica Negocios. Informe Especial Ed. N° 2 febrero 2016

Pereira (2014) Propuesta de modelo de gestión por procesos del área de capital humano para la implementación de un sistema de capacitación que permita mejorar la competitividad de asociaciones de Mypes metalmecánica del Parque Industrial de Villa el Salvador (VES) y su posicionamiento en el mercado. Tesis. Repositorio Académico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.

Pérez Maestro, Carmen (1999) Armas de metal en el Perú prehispánico en Espacio, Tiempo y Forma. Serie I Prehistoria y Arqueología tomo 12 p.319-346

Produce (2006) Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 PENX. Plan operativo exportador del sector siderometalúrgico metalmecánico.

Romer, Paul (1986) Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy Vol 94 N° 5 p1002-1037

Sánchez Medina, A.J.; Melián González, A.; Hormiga Pérez, E. (2007) El concepto de capital intelectual y sus dimensiones en Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 13 N° 2 p. 97-111

Seminario, Bruno (2015) El Desarrollo de la Economía Peruana en la Era Moderna. Precios, población, demanda y producción desde 1700. Universidad del Pacífico

Solow (1956) A contribution to the theory of economic growth en Quarterly Journal of Economics

Villarán De La Puente, Fernando (2015) Historia de las patentes e invenciones en el Perú Indecopi

Páginas web:

Banco Mundial https://datos.bancomundial.org/

Comité Metalmecánico Sociedad Nacional de Industrias CMM (2020)
http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo_0230.htm

INEI https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/

Anexo N° 1
Sector Metalmecánica: Divisiones CIIU

CIIU		DESCRIPCIÓN
28	2811	Fabricación De Motores Y Turbinas, Excepto Motores Para Aeronaves, Vehículos Automotores Y Motocicletas
	2812	Fabricación De Equipo De Propulsión De Fluidos
	2813	Fabricación De Bombas, Compresores, Grifos Y Válvulas
	2814	Fabricación De Cojinetes, Engranajes, Trenes De Engranajes Y Piezas De Transmisión
	2815	Fabricación De Hornos, Hogares Y Quemadores
	2816	Fabricación De Equipo De Elevación Y Manipulación
	2817	Fabricación De Maquinaria Y Equipo De Oficina (Excepto Ordenadores Y Equipo Periférico)
	2818	Fabricación De Herramientas De Mano Motorizadas
	2819	Fabricación De Otros Tipos De Maquinaria De Uso General
	2821	Fabricación De Maquinaria Agropecuaria Y Forestal
	2822	Fabricación De Maquinaria Para La Conformación De Metales Y De Máquinas Herramienta
	2823	Fabricación De Maquinaria Metalúrgica
	2824	Fabricación De Maquinaria Para Explotación De Minas Y Canteras Y Para Obras De Construcción
	2825	Fabricación De Maquinaria Para La Elaboración De Alimentos, Bebidas Y Tabaco
	2826	Fabricación De Maquinaria Para La Elaboración De Productos Textiles, Prendas De Vestir Y Cueros
	2829	Fabricación De Otros Tipos De Maquinaria De Uso Especial
29	2910	Fabricación De Vehículos Automotores

	2920	Fabricación De Carrocerías Para Vehículos Automotores; Fabricación De Remolques Y Semirremolques
	2930	Fabricación De Partes, Piezas Y Accesorios Para Vehículos De Automotores
30	3011	Construcción De Buques Y Estructuras Flotantes
	3012	Construcción De Embarcaciones De Recreo Y Deporte
	3020	Fabricación De Locomotoras Y De Material Rodante
	3030	Fabricación De Aeronaves Y Naves Espaciales Y Maquinaria Conexa
	3040	Fabricación De Vehículos Militares De Combate
	3091	Fabricación De Motocicletas
	3092	Fabricación De Bicicletas Y De Sillones De Ruedas Para Inválidos
	3099	Fabricación De Otros Tipos De Equipo De Transporte N.C.P.
33	3311	Reparación De Productos Elaborados De Metal
	3312	Reparación De Maquinaria
	3313	Reparación De Equipo Electrónico Y Óptico
	3314	Reparación De Equipo Eléctrico
	3315	Reparación De Equipo De Transporte, Excepto Vehículos Automotores
	3319	Reparación De Otros Tipos De Equipo
	3320	Instalación De Maquinaria Y Equipo Industriales

Fuente: www.inei.gob.pe

Anexo N° 2

Años promedio de antigüedad de las empresas del sub sector metal mecánica ENIIM 2018

CIIU	FECHA INICIO	AÑOS AL 2020	X
2811	2000	20	20
2813	1987-1990-1998-2007-2015	33-30-22-13-5	20,6
2815	1990	30	30
2816	1953-1974	67-46	56,5
2819	1971-1981-1990-1994-1999-2004-2005-2007-2011-2014	49-39-30-26-21-16-15-13-9-6	22,4
2821	2013	7	7
2822	1995	25	25
2824	1959-1978-1984-1986(2)-1990-1999-2003-2004-2006-2011(2)-2013-2015	61-42-36-34(2)-30-21-17-16-14-9(2)-7-5	23,93
2825	2002	18	18
2829	1967-1991-2007-2010-2011	53-29-13-10-9	22,8
28			**24,62**
2910	1999-2004	21-16	18,5
2920	1973-1994-1996-1997-2000-2001-2004-2005-2006-2007(2)-2009(2)-2010-2014-2015	47-26-24-23-20-19-16-15-14-13(2)-11(2)-10-6-5	17,06
2930	1947-1953-1958-1959-1966-1975-1987-1991-2004-2010-2013	73-67-62-61-54-45-33-29-16-10-7	41,55
29			**20,18**
3011	1963-1982-1986-1994-1997-2012	57-38-34-26-23-8	31
3091	2003-2007(2)	17-13(2)	14,3
3092	2003-2004-2003-2004	17(2)-16(2)	16,5
30			**20.6**
3311	1978-1995-1997-2014	42-25-23-6	24
3312	1980(2)-1990-1997-1998(3)-1999-2000-2001-2002-2003-2012	40(2)-30-23-22(3)-21-20-19-18-17-8	23,23
3313	2001-2008	19-12	15,5
3314	1993-2006-2012	27-14-8	16,3
3315	2005-2007-2011	15-13-9	12,3
3319	2010-2012-2014	10-8-6	8
3320	1996-1999-2004-2005-2007-2008(2)-2011-2012-2013-2015	24-21-16-15-13-12(2)-9-8-7-5	12,91
33			**16,03**

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia

Anexo N°3

Percepción de los empresarios sector metalmecánica sobre el grado de importancia de la información por fuente. ENIIM 2018

Grado importancia información interna. Dentro empresa o grupo de empresas

CIIU	alta	Media	baja	ninguna	total
28	20	5	1	4	30
29	10	3	1	4	18
30	4	2	1	1	8
	627	322	51	145	1145

Grado importancia información interna. Proveedores

CIIU	alta	Media	baja	Ninguna	total
28	10	10	4	6	30
29	5	4	2	7	10
30	2	3	2	1	8
	341	351	120	333	1145

Grado importancia información interna. Clientes

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	13	11	3	3	30
29	6	6	2	4	10
30	2	2	1	3	8
	381	262	115	387	1145

Grado importancia información interna. Competidores

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	6	10	4	11	30
29	3	8	2	5	10
30	2	2	1	3	8
	199	306	159	481	1145

Grado importancia información interna. Consultores

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	3	4	3	20	30
29	1	2	5	10	10
30	1	1	2	4	8
	89	159	154	743	1145

Grado importancia información interna. Universidades

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	0	4	3	23	30
29	0	1	5	12	10

30	0	3	1	4	8
	47	116	146	836	1145

Grado importancia información interna. Instituto investigación gubernamentales

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	0	3	3	24	30
29	0	0	5	13	10
30	0	1	5	8	8
	28	57	143	917	1145

Grado importancia información interna. Conferencias, ferias

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	6	10	1	13	30
29	3	4	4	7	10
30	2	0	2	4	8
	240	231	110	564	1145

Grado importancia información interna. Revistas científicas, publicaciones comerciales

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	3	7	5	15	30
29	2	5	2	9	10
30	1	2	1	4	8
	151	235	143	616	1145

Grado importancia información interna. Asociaciones profesionales

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	1	5	4	20	30
29	1	4	3	10	10
30	0	3	1	4	8
	56	146	156	787	1145

Grado importancia información interna. Oficina de patentes

CIIU	alta	media	baja	ninguna	total
28	0	1	3	26	30
29	0	0	3	15	10
30	0	0	2	6	8
	14	32	101	998	1145

Fuente: ENIIM 2018. Elaboración propia