

# RILCO

DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS,  
EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

EDUCATION

Vol. 7 Núm. 63

ENERO  
2025

@ Editorial: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426, Málaga, España.

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



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Equipo editorial

### Director

Dra. Yessica Yael Gómora Miranda, Universidad Autónoma del Estado de México

### Consejo Editorial

Director General: M. en A. Edel Cruz García, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Editor responsable: Isaura Isabel Partida Lara, Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional S. C., México

Editor Ejecutivo: M. en Ed. Adriana Cuevas Sanabria, Universidad Autónoma del Estado de México, México

### Comité Científico

#### Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

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

Dra. Justa Pastora Amador Ruiz      Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Leon

Mtro. Francisco Valladares Rivas      Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León,  
Nicaragua

Dra. Ana de Lourdes Torralba Velázquez      Universidad de Holguín, Cuba

Dr. Fernando Gaspar      Universidad Autónoma de Lisboa

#### Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. Blanca Rosa García Rivera      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo      Universidad Autónoma de Baja California

Dra. María de los Ángeles Cervantes R.      Universidad de Occidente, México

Dr. Evaristo Galeana Figueroa      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. Irma Cristina Espitia Moreno      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. María Trinidad Álvarez Medina      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dra. Olivia Jiménez Díez      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Leonor Elena López Canto      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Ruth Noemí Ojeda López      Universidad Autónoma de Yucatán

Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez      Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez      Universidad de Occidente, México

Dra. Dora Águilasoch Montoya      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Fernando Ávila Carreón      Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez      Instituto Tecnológico de Sonora, México

Dra. Jennifer Mul Encalada      Universidad Autónoma de Yucatán

Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán      Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa México

#### Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Álvarez Botello      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. María del Carmen Hernández Silva      Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. María de la Luz Sánchez Paz      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo      Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Liliana Antonia Mendoza González      Universidad Autónoma del Estado de México

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

# TABLA DE CONTENIDO

---

Proceso de sucesión en una empresa familiar. Santiago Moscoso García, Leonor Elena López-Canto, Olivia Jiménez-Diez.	01
Movilidad entrante programa COMEXUS Fulbright- García Robles México 2023-2024: experiencias, aprendizaje y aportaciones de los asistentes de idioma. Claudia Uribe Carrillo, René Lauro Sánchez Vértiz Ruiz.	17
Capacitación en simulador de tráiler para operadores logísticos. Armando Cuellar Orozco, Patricia Cortés Hernández, María Luisa Miguel Tobías.	32
Estudio del nivel de comunicación efectiva en una institución universitaria pública del Noroeste de México. Mónica Fernanda Aranibar, María Concepción Ramírez Barón, Blanca Rosa García Rivera.	44
El papel del influencer en el marketing digital: explorando la conexión entre embajadores de marca y su audiencia meta. Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, María del Carmen Gómez Chagoya.	58

# TABLA DE CONTENIDO

---

Paradigma ICD: impulsando la creatividad y la competitividad en las organizaciones. Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia, María Luisa Hernández Martínez.	70
La relación Estado-Cooperativas: un debate contemporáneo desde la regulación, el financiamiento y la capacitación técnica. Elizabeth Guilarte Barinaga, Carlos Rafael Batista Matamoros, Yuri Freddy Pena Rueda.	82
Análisis comparativo del Buen Fin vs Hot Sale en municipios de la región frailesca. Erick Eugenio Gómez Hernández, Elizabeth Céspedes Ochoa, Pedro Ramón Hernández.	97
Economía de Datos, estrategia de competitividad sectorial. Morales Ibarra. R., González Martínez. J., Rangel Bernal, J.A.	107
Desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín. Carlos Rafael Nuñez Cruz, Marisol Pérez Campaña, Clara Elena Marrero Fornaris.	124

## Proceso de sucesión en una empresa familiar

### **Santiago Moscoso García**

Gerente Administrativo: Kuara Lite, SA de CV

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

### **Leonor Elena López-Canto**

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0001-9701-5193

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

### **Olivia Jiménez-Díez**

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0002-4514-5241

Correo electrónico: jdíez@correo.uady.mx

## RESUMEN

En la empresa familiar se toman decisiones importantes que van desde vender la firma, reunir financiamiento externo y ceder parte del poder familiar, diversificar, fusionar o incorporar más miembros de la familia hasta llegar al problema crucial de la sucesión, el cual debe ser asumido con preparación, para no afectar su continuidad y estabilidad. La empresa familiar estudiada se encuentra en su tercera generación, y recientemente tuvo lugar el segundo proceso de sucesión, por lo cual el objetivo de este estudio es comprender cómo se realizó dicho proceso y cuáles fueron las problemáticas que enfrentaron en el plano familiar y en el empresarial. El enfoque del estudio es cualitativo, se utilizó el método de estudio de caso. Los resultados arrojan que el segundo proceso de sucesión no se realizó bajo un plan preestablecido, sino que ocurrió como una serie de acontecimientos hasta cierto punto fortuitos, sin que, desde la perspectiva de los protagonistas, se hubieran generado conflictos. De modo que para la siguiente sucesión ni siquiera se ha hecho un plan, pues según los implicados se irá presentando paulatinamente y de ahí reconocerán al siguiente sucesor o sucesora. Esta forma de ver el proceso de sucesión reta los planteamientos teóricos establecidos, que conciben a dicho proceso como algo que debiera planearse para disminuir el riesgo de fracaso en el traspaso de poder, a través de una sucesión de etapas claramente diferenciadas, mientras que en el caso estudiado parece haber sido la intuición un elemento importante en la decisión.

**Palabras clave:** Empresa familiar, sucesión, continuidad.

## ABSTRACT

In family businesses, important decisions are made, ranging from selling the company, raising external financing and giving up part of the family power, diversifying, merging or incorporating more family members,



to the crucial problem of succession, which must be assumed with preparation, so as not to affect its continuity and stability. The family business studied is in its third generation, and the second succession process recently took place, so the objective of this study is to understand how this process was carried out and what problems were faced at the family and business levels. The focus of the study is qualitative, the case study method was used. The results show that the second succession process was not carried out under a pre-established plan, but rather occurred as a series of events to a certain extent fortuitous, without, from the perspective of the protagonists, having generated conflicts. So for the next succession, not even a plan has been made, since according to those involved, it will be presented gradually and from there they will recognize the next successor. This way of looking at the succession process challenges established theoretical approaches, which conceive of this process as something that should be planned to reduce the risk of failure in the transfer of power, through a succession of clearly differentiated stages, while in the case studied intuition seems to have been an important element in the decision.

**Keywords:** Family business, succession, continuity.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en su desarrollo van enfrentando distintos retos. El crecimiento va exigiendo mejor y mayor capacidad administrativa, directivos cada vez más preparados y con capacidades adecuadas para la dirección, así como más recursos económicos para constituir una organización compleja y profesional. Cubrir dichas exigencias con recursos provenientes de la familia resulta difícil, ya que sus integrantes, aunque procedan de un tronco común, son personas únicas y distintas (Belausteguigoitia, 2010, 2022) y en estas empresas -independientemente de su tamaño- se encuentra la influencia de rasgos familiares muy fuertes (Soto Maciel, 2013). Desde el proceso de creación hasta la madurez de la empresa familiar se tienen que tomar algunas decisiones importantes que van desde vender la firma, reunir financiamiento externo y ceder parte del poder familiar, diversificar, fusionar o incorporar más miembros de la familia hasta llegar al problema crucial de la sucesión ¿Cuándo debe el fundador comenzar a planear la sucesión y a quién debe escoger para pasar la batuta? (Leach, 2009). La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben afrontarla con preparación (Belausteguigoitia, 2010, 2022) para no afectar su continuidad y estabilidad. En este proceso, es fundamental cuidar el delicado equilibrio entre propiedad, empresa y familia al que alude el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982).

Diversos autores (Trevinyo-Rodríguez 2010; Poza, 2011; Belausteguigoitia, 2010; Lipman, 2011) coinciden en ciertos rasgos básicos que distinguen a una empresa familiar: la propiedad por parte de una o varias familias de al menos el 51% del negocio, o de una cantidad lo suficientemente grande en relación con otros accionistas de manera que tengan el control en las decisiones; que algunos de sus miembros estén

involucrados en la gestión; la vocación de continuidad, es decir la transmisión del patrimonio a siguientes generaciones; la transmisión de conocimiento entre generaciones, y que cada una aporte nuevas experiencias al negocio dentro de los valores familiares; que la familia actúe como guardián de la riqueza generada por cada generación, que incluye tanto el capital financiero como el capital social (amistades, reputación, etc.). Todas estas características se vuelven críticas en uno de los procesos más importantes en el ciclo de vida de la empresa familiar<sup>1</sup>: el proceso de sucesión, el cual a su vez, guarda una estrecha relación tanto con las características específicas de la familia como con el grado de profesionalización que ha alcanzado la empresa a partir de su fundación<sup>2</sup>. En cuanto al proceso de sucesión, definido como como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia” (Guinjoan y Llauradó, 2000, p. 5) se han propuesto varios modelos<sup>3</sup>, de los cuales se ha seleccionado para el estudio de este caso el modelo de Belausteguigoitia (Belausteguigoitia, 2010, 2022), descrito en el Anexo A. Sobre este tema, sin embargo, hay que señalar la crítica respecto de la planeación de la sucesión planteado por Gimeno *et al* (2009), en el sentido de que es difícil prever aquello que no ha sucedido, mientras que es muy fácil deducir los mecanismos de prevención una vez que han ocurrido los acontecimientos.

La empresa familiar El Mundo del Ferretero ha experimentado un desarrollo importante a lo largo de su ciclo de vida a partir de su fundación en 1945, encontrándose actualmente en su tercera generación. Hasta la fecha han ocurrido dos eventos de sucesión, sin embargo, estos no han sido en el contexto de un proceso planificado, ordenado y mejor aún, sistematizado. La razón, es que los primeros dirigentes trabajaron sobre bases empíricas y con limitantes en la estructura organizacional de la empresa. Las circunstancias familiares y las decisiones del fundador (primera generación) y de su heredero (segunda generación) en el primer proceso de sucesión tuvieron un impacto positivo en la empresa, que continuó su crecimiento y diversificación a lo largo de las décadas de manera que, al día de hoy, la empresa cuenta con personal calificado en las diversas áreas. Recientemente tuvo lugar un nuevo relevo generacional, en donde uno de los hijos del sucedido -padre de tres hijos varones, todos ellos con formación universitaria- ha quedado al

---

<sup>1</sup> El modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de Gimeno, Labadie y Sauris (2004, en Marcelino-Aranda et al, 2020) establece las siguientes etapas: a) Puesta en marcha, caracterizada por la entrada de la empresa al mercado, con una estructura informal y el padre fundador con el control del negocio, b) Expansión, en donde existe mayor complejidad en la gestión de la empresa por lo cual necesita incorporar una gestión profesional, y c) Madurez en donde la empresa cuenta con una estructura formal y procesos complejos.

<sup>2</sup> Se entiende por profesionalización el nivel que ha alcanzado la empresa en su transición desde una estructura informal a una empresa que cuenta con estructura formal y procesos complejos, donde la gestión profesional es indispensable para permanecer en el mercado (Marcelino-Aranda et al, 2020).

<sup>3</sup> Entre los cuales están el modelo de Hadler y Kram (Handler y Kram, 1998) el modelo de Belausteguigoitia (Belausteguigoitia, 2010) el modelo de legado familiar (Gómez, 2010) y el modelo de Le Breton, Miller y Steier (Le Breton *et al*, 2004).

frente de la empresa, permaneciendo otro de ellos como parte de la misma, y uno más estando a la cabeza de un nuevo negocio, con un giro afín al de la empresa familiar.

Ante la identificación de esta situación, se plantea la pregunta: ¿De qué manera se realizó el proceso de sucesión en la empresa familiar estudiada?

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se realizó bajo la estrategia de estudio de caso, con un enfoque cualitativo. Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron la entrevista estructurada, la observación no participante<sup>4</sup> y la revisión documental. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista elaborada con base en la guía propuesta por Belausteguigoitia (Ver Anexo B), las notas de observación y las fichas de trabajo.

Se realizaron entrevistas tanto al sucedido como al sucesor, la observación se centró en la captación sistemática de decisiones relacionadas con aspectos operativos y administrativos de la empresa, así como de la dinámica familiar que se presentaba en la cotidianidad en los espacios físicos de la empresa, y la revisión documental se orientó a aspectos normativos y administrativos de la empresa. Con base en lo anterior, en la siguiente sección se presentan los resultados.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

El Mundo del Ferretero es una empresa líder en su ramo, de compra-venta de material de ferretería y tlapalería. Se trata de una empresa familiar, pues de acuerdo con los relatos de los actuales propietarios, Don Bernardo y el Ing. Carlos, cumple con un conjunto de características que la califican en dicha categoría. En primera instancia, va de acuerdo con las características de Trevinyo-Rodríguez (2010), quien especifica que en una empresa familiar, la familia debe poseer más del 51% de las acciones y que los integrantes estén involucrados en la organización y/o administración; situación que está presente, pues la empresa comienza como una asociación de Don Alfonso (primera generación) con otro accionista, y al cabo de un tiempo, queda ya en propiedad del primero, para finalmente ceder la dirección a Don Bernardo (segunda generación), a lo que actualmente ha sucedido el Ing. Carlos (tercera generación), cumpliéndose así otra de las características enunciadas por Trevinyo-Rodríguez, al señalar que “la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, desee transmitir el patrimonio que ha formado – el negocio familiar – a siguientes generaciones (involucradas directa o indirectamente).”

A este respecto, su categoría como empresa familiar es apoyada por la definición de Belausteiguigoitia (2010) quien, en términos sencillos señala a una empresa familiar “... como una organización controlada y operada por los miembros de la familia”; refiriéndose desde luego, a los puestos estratégicos y directivos

---

<sup>4</sup> Fue posible utilizar esta técnica dado que uno de los autores de este trabajo fue colaborador de la empresa.

que tienen influencia en el desarrollo de la empresa, lo que Leach (2009) define como “los miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el *management*.”

Ahora bien, al consolidarse como empresa familiar, su desarrollo trae por consiguiente las cualidades positivas y negativas que la identifican.

Se Trataran primero los aspectos positivos. Como empresa familiar, uno de los componentes que la ha caracterizado es el compromiso, pues como Don Bernardo relata, desde sus inicios, él establece el crecimiento de la empresa, como una prioridad; en conjunto con su padre, y a pesar de las vicisitudes que entre ellos se generaron en algunos momentos, prioriza cada vez más, el saber manejar los aspectos que rigen el buen funcionamiento de la “tienda”, como él la llama, lo que resulta en un crecimiento cimentado en la unión familiar. Tal compromiso se extiende, al involucrar a su hijo, el Ing. Carlos, en el funcionamiento de la empresa, desde su adolescencia, pero que se consolida, cuando éste continúa con un formación académica que apoya a la empresa. No menos importante, es la incursión de un hijo más, al organigrama de la empresa.

También cobra importancia otra cualidad descrita por Leach (2009), se trata del planteamiento a largo plazo, el cual, queda develado al manifestar sus intenciones de continuidad por ambos personajes, y que a su vez están conscientes de que a cada generación corresponde un logro, que pueda permitir la durabilidad del proyecto y su mejoría dentro del mercado; para Don Bernardo fue el hecho de pasar de una tienda, a una empresa consolidada, y en el caso del Ing. Carlos, ha sido diversificar su oferta en el mercado. A la par de estas cualidades, se encuentra también la existencia de una estructura estable; situación que se llevó a cabo al ocurrir que el Ing. Carlos como primogénito varón, inicia su formación en el ámbito empresarial y su incursión desde temprana edad, de modo que su posición de mando en la empresa se construye pieza por pieza, haciendo que sus hermanos lo vean como modelo a continuar, y en eso, permitiendo que la dirección de la empresa continuara sin mayores problemas.

Se encuentra también una característica peculiar, se trata de la rapidez en la toma de decisiones, que es, hasta cierto punto, un arma de doble filo, pues en la empresa, las decisiones importantes, básicamente son discutidas por el binomio padre-hijo, lo que hasta cierto punto agiliza las actividades, pero también impide que algunas de las decisiones y actividades sean reflexionadas más detalladamente por otros integrantes que son importantes.

Finalmente, otra cualidad señalada por Leach, que no escapa a El Mundo del Ferretero, es la confiabilidad y el orgullo. Es producto de una historia de trabajo, de interrelacionarse con proveedores, y ganarse clientela que hoy por hoy, confía en la compra y trato que establece con la empresa.

No obstante, también es importante hacer notar aquellos aspectos negativos que derivan de la condición como empresa familiar. Directamente vinculado a la familia, parece ser que no han sido trascendentes los conflictos de índole emocional-familiar; ésta suele ser una debilidad común para las empresas familiares;

sin embargo, como lo describen los dos integrantes entrevistados, la familia permanece consciente de que la empresa es el sustento de todos y por tanto, se han evitado conflictos que la trasgredan, al menos de manera radical.

En el ámbito donde se han generado problemas, es en el aspecto llamado desafíos comerciales, como lo denomina Leach (2009), particularmente, en lo que él señala como incremento del capital, se refiere a que las empresas familiares no cuentan con más accionistas y es la familia la que tiene que hacer todas las aportaciones. Esta situación ha llevado a establecer relaciones con los bancos, para préstamos y créditos; y es lo que ambos integrantes relatan como una situación de conflicto, por los intereses que se generan y las pérdidas económicas que implican.

Por lo descrito, es posible afirmar, desde una visión general, que la empresa El Mundo del Ferretero ha controlado la mayor parte de los problemas, apoyándose en los elementos que posee como empresa familiar. Ha logrado evadir conflictos relacionados con los aspectos de modernización por la incursión de un sucesor que cuenta con formación mercantil, y porque se ha extendido y organizado, buscando a su vez, apoyo en profesionistas competentes en cada área.

En palabras de Ginebra (1997), esta empresa utiliza las cuatro variables que le dan una distinción radical: relaciones de afecto, enorme comprensión, aceptación de la autoridad y una finalidad común.

Es plausible enunciar que manejan un modelo como el que describe Belausteguigoitia, el del barco de tres partes, la proa que representa a la familia, la popa que es la empresa y la cabina de mando que es la dirección de la empresa; y que hasta el momento, las decisiones se han tomado de acuerdo a los objetivos de la empresa con el apoyo de la familia; no debe sorprender con que algunas decisiones si puedan ser tomadas más en función de aspectos familiares, y que no se revelen en los diálogos de los entrevistados, pero seguramente habrán sido las menos posibles. Esto es de hecho, una cualidad de dicho modelo, es decir, una situación con sistema cambiante, y que las decisiones deben ser tomadas cuidadosamente para mantener el equilibrio empresa-familia.

Probablemente uno de los retos más importantes para la empresa El Mundo del Ferretero es la cualidad denominada Profesionalización. Leach (2009) menciona tres etapas de la profesionalización, donde la última tiene que ver con una planeación estratégica e integración del personal. Trevinyo-Rodríguez (2010) señala cuatro etapas que se relacionan con la existencia y desarrollo de un consejo de administración. En este tenor, Belausteguigoitia (2010), hace mención de un conjunto de características que identifican la profesionalización de una empresa. En conclusión, estos autores dicen que la profesionalización se relaciona con la evolución de la estructura de la empresa, donde los integrantes están adecuadamente ubicados, existe un análisis de los alcances, se plantean y planean los objetivos y los altos puestos delegan adecuadamente las responsabilidades, todo esto en el marco de un equilibrio familia-empresa.

Lo que ocurre en El Mundo del Ferretero es que sí ha logrado avanzar en esta profesionalización, pero aun falta desarrollarse en varios aspectos. Entre los aciertos, se puede mencionar que existe una estructura organizacional y funcional; personal capacitado y competente; y una visión clara compartida por los miembros. Sin embargo, carece de un consejo de administración formal, funcional, que interactúe, influya y dirija las acciones, de acuerdo con las necesidades de la empresa, a esto se añade, que carece de una normatividad explícita de lo que constituye la empresa y la familia, los modos de ingreso y promoción para familiares, las normativas para los puestos de alto rango, y no menos importante, las medidas para evitar la dispersión del capital.

Es indiscutible que los actuales propietarios cuentan con experiencia y sapiencia en el ámbito; sin embargo, la profesionalización de una empresa es precisamente el traspaso de lo empírico a lo teórico, a lo fundamentado en los supuestos que mejoran el funcionamiento de una empresa.

De la profesionalización deriva uno de los procesos fundamentales, y que es el centro de atención del presente estudio, es decir, la sucesión.

Basado en las entrevistas realizadas, la sucesión *per se* no ha representado aparentes complicaciones, desde el cambio de mando de don Alfonso a don Bernardo, y de éste al Ing. Carlos, ha ocurrido de manera fluida.

En un análisis retrospectivo, la fase I o de diagnóstico se da, cuando este personaje, como primogénito se empieza a involucrar en el manejo de la empresa, convirtiéndose en ejemplo a seguir para sus hermanos; posteriormente, la fase II, ocurre cuando Don Bernardo asume que su hijo cuenta con el interés y la capacidad para dirigir la empresa, situación que lleva a la fase III, de entrenamiento, cuando el Ing. Carlos se prepara académicamente para apoyar y dar continuidad a la empresa; y la fase IV o de transferencia, se fue dando paulatinamente tras concluir sus estudios.

Sin embargo, cabe mencionar las debilidades que se tienen en este proceso. La situación para don Alfonso a don Bernardo, no generó complicaciones, porque este último se trataba del único hijo varón, y dada la cultura familiar que se planteó en ese entonces, era él, el único heredero y a su vez, responsable de apoyar a sus hermanas, lo cual ocurre pacíficamente, en función de los principios familiares que lo regían.

En la relación don Bernardo al Ing. Carlos tampoco se genera conflicto, al ser el primogénito varón, con aptitudes y actitudes de solidaridad familiar y un interés genuino por apoyar el proyecto de su progenitor, sin desatender las necesidades del resto de la familia, y en eso apoyar a sus hermanos en integrarse o generar proyectos aledaños.

Como puede apreciarse, la mayor parte de los sucesos descansan en elementos que se relacionan con principios o valores familiares, que si bien son piezas fundamentales, no deben de ser las únicas que dirijan este proceso, analizado desde una perspectiva que busca la profesionalización de una empresa.

Específicamente, es en la etapa II, de planificación donde ocurre la mayor debilidad de El Mundo del Ferretero, porque la organización y planeación de la sucesión, está ocurriendo como una serie de eventos fortuitos. De modo que para la siguiente sucesión, ni siquiera se ha hecho un plan, la postura de los implicados es que es algo que no se puede pensar aun, se trata de un evento que se irá presentando paulatinamente y de ahí reconocerán al siguiente sucesor, o incluso sucesora.

Como empresa que busca y sobre todo que necesita la profesionalización para su crecimiento y competencia en el mercado, es menester plantear la sucesión, pues se tiende a caer en lo que Belausteguigoitia considera como empresa familiar amateur o no profesional.

En términos resumidos, la importancia que atañe al cómo se está operando la sucesión - y a esto se suman otros aspectos mencionados anteriormente -es que son representaciones del conjunto empresa-familia, y que en virtud de lo revelado en las entrevistas, se están manejando con un enfoque azaroso, lo que le resta crecimiento a la empresa, con costos, gastos e implicaciones no consideradas hasta el momento.

En la actualidad, el Ing. Carlos tiene el reto de entender la sucesión como un proceso claro, que cuenta con supuestos teóricos, que permiten dirigir los eventos en un trayecto estratégicamente planeado.

## **CONCLUSIONES**

Para concluir, se plantean las preguntas que dieron dirección al estudio, y las respuestas que se obtienen, ¿Cuál es el diagnóstico de El Mundo del Ferretero, en cuanto al subsistema de empresa?

La empresa cuenta con las características que la identifican en la categoría de empresa-familiar, con una historia que data de 1945, cursa ya en su tercera generación, siendo el actual Director, el Ing. Carlos.

A lo largo de su historia, el proyecto se ha consolidado, pues surge como una tienda modesta, siendo producto de una asociación, hasta convertirse en la empresa que actualmente es, con extensión a otros estados del sureste. En este transcurrir, la empresa ha crecido en su estructura, con la creación de departamentos y áreas; por tanto siendo fuente de empleo para operativos, manuales y administrativos.

¿Cuál es el diagnóstico de la empresa El Mundo del Ferretero, en relación al subsistema familiar?

En el aspecto familiar, la unión se ha mantenido; el compromiso, apoyo, solidaridad y aportaciones siguen estando vigentes, no solo por la administración dirigida por el primogénito de Don Bernardo, también por la incursión de su segundo hijo, y el apoyo al tercer hijo en un proyecto afín al giro de la empresa. Aunque de manera informal, la familia ha estado presente para entender, comprender y apoyar las diversas fases o incluso crisis por las que se ha cruzado; siendo así, como ellos mismos lo reconocen, el “motor” para dar continuidad al proyecto.

A pesar de estar en su tercera generación, apenas es el actual director quien tiene una formación académica, lo que hace que desde un enfoque técnico, la empresa sea aun joven, si bien, la visión

renovada e innovadora de él, ha traído consigo propuestas de extensión y diversificación, aun se cuenta con debilidades operativas, sobre todo en lo que respecta al vínculo empresa-familia.

¿Cuántas veces ha ocurrido el proceso de sucesión en El Mundo del Ferretero?

Con respecto al proceso de la sucesión, ha ocurrido en dos ocasiones: de don Alfonso a don Bernardo, principalmente por tratarse éste último del único hijo; y posteriormente de don Bernardo al Ing. Carlos por razones que van desde ser el primogénito, su interés por operar la empresa así como su iniciativa por recibir formación académica en el ámbito.

¿Cuáles son las debilidades en torno a las sucesiones ocurridas y las herramientas que utiliza para evitar los problemas?

De acuerdo con lo descrito en el proceso de la sucesión, se evidencian ciertas limitantes, sobre todo en lo que respecta a la planeación y organización de dicho proceso, ya que es visto como un evento que no requiere de preparación, a la par de tal concepción, se suman otras debilidades en lo referente a normatividad que rija la cuestiones familiares, dejando a una libre gestión los eventos que se presenten y nuevamente, sin concebir situaciones que pongan en riesgo la dirección. Todo lo anterior es señal de que la profesionalización aun falta por desarrollarse.

Las ventajas o fortalezas hasta el momento, son el fuerte vínculo de la empresa con la familia, pues hasta el momento, las pautas familiares implícitas en los integrantes, han permitido que la sucesión se presente fluidamente, y otros tantos se han dejado al azar, apoyándose en el significado de que la familia representa sus valores.

¿Cuáles son las acciones a proponer para realizar el siguiente proceso de sucesión, sin afectar la continuidad y estabilidad?

Las exigencias del mercado, las nuevas políticas del país, entre otros, hacen notar una necesidad sentida de replantear la sucesión y los demás aspectos, desde un enfoque más teórico, técnico y operativo, con lineamientos que dirijan su curso.

El Mundo del Ferretero cuenta con bases fuertes, tanto familiares, como técnicas, que se han construido con el tiempo y la dedicación de sus integrantes (familiares y no familiares), pero para subsistir y ser una oferta vigente y competente, debe apostar a la profesionalización en todos los ámbitos posibles.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares*. McGraw Hill.

Belausteguigoitia, I. (2022). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. (Quinta edición). McGraw Hill.

Gimeno, A., Bauleno, G. y Como-Cross, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Deusto.



- Ginebra, J. (1997) *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar?* Cengage Learning Editores.
- Guinjoan M. y Llauradó J (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión*. Díaz de Santos.
- Handler, W. y Kram, K. (1998). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1(4), 361-381.
- Leach, P. (2009). *La Empresa Familiar*. Granica.
- Le Breton, I., Miller, D. y Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lipman, F.D. (2011). *Guía para las Empresas Familiares*. Deusto.
- Marcelino-Aranda, M, Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D. y Camacho, A.D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25), 1-32. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. (Tercera edición). Cengage Learning editores.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 135-171.
- Tagiuri, R. y Davis, (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Documento de trabajo, Harvard Business School. Reimpreso en 1996, *Family Business Review*, IX (2), 199-208.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson.

## ANEXO A

### Fases del proceso de sucesión (Belausteguigoitia, 2010, 2022)

Fase I o de diagnóstico: En esta fase el fundador observa a su alrededor y pensando en el futuro de la empresa se realiza las siguientes preguntas. ¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?, es posible que los hijos ya estén laborando en el negocio, sin embargo todavía están muy verdes para decidir su futuro en relación con la empresa. En esta fase el fundador hace un diagnóstico del subsistema de familia (los posibles candidatos a sucederlo en la empresa).

Fase II o de planificación: después de la fase de diagnóstico, se identifican las características de propiedad y dirección que desean para la organización en el futuro. En esta fase se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quiénes serán los sucedidos. Un plan diseñado solo por el líder, sin involucrar a los sucesores tiene mayores posibilidades de fracasar.

Fase III o de entrenamiento: Si ya se conocen las habilidades de los actuales sucesores, se debe trazar un plan para que puedan tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso trabajar fuera de la compañía, de esta manera se crea un sentimiento de seguridad y se aprende a mandar recibiendo órdenes.

Fase IV o de transferencia: La transferencia debe ser gradual, esta fase es de suma importancia ya que genera tensiones a todos aquellos grupos que de alguna manera tienen relación con la empresa.

Fase V o de culminación: Una vez que se ha cumplido todo el procedimiento de las fases anteriores, el proceso de sucesión finaliza el día en que el fundador entrega las llaves de la empresa al sucesor. Si la sucesión tiene éxito la compañía prácticamente tendrá asegurada su continuidad.

## ANEXO B

### Guía de entrevista (Belausteguigoitia, 2010)

#### Datos Generales

- Nombre O Razón Social:
  - Dirección:
  - Nacionalidad:
  - Escolaridad del dueño:

Ninguna ( )

Primaria Completa ( )

Estudios de ( )

Licenciatura

Estudios de Posgrado ( )

Otro ( )

Primaria Incompleta ( )

Secundaria o Carrera ( )

Técnica

Especifique: \_\_\_\_\_

#### Señale:

- Giro o Actividad: \_\_\_\_\_
- Número de Empleados, actualmente: \_\_\_\_\_
- En qué año se fundó la empresa: \_\_\_\_\_

#### Historia de la Empresa

1. ¿Me podría hablar un poco de la historia de esta empresa? ¿Cuándo inicia? ¿Qué lo motivó para ingresar a la actividad?

2. ¿Las costumbres de su familia fueron importantes para el progreso de la empresa? ¿Es decir, considera usted que fue importante la cultura empresarial de su familia para que la empresa perdure a través de las siguientes generaciones?

#### La Propiedad

3. ¿Cómo está constituida legalmente la empresa? ¿Todos los bienes que se utilizan en ella son propiedad de la empresa? ¿Cómo obtuvieron estos bienes?

#### La empresa y la familia

4. ¿Podría hablarme de la vinculación familiar en la empresa: miembros de la familia que trabajan en la empresa, antigüedad, cargos, motivo de ingreso y participación en la toma de decisiones?
5. ¿Considera usted que la unión familiar fue y sigue siendo un factor fundamental para la supervivencia de la empresa?
6. ¿Qué piensa la familia frente a la continuidad de la empresa en su carácter familiar?
7. ¿Cómo percibe la familia en la empresa?
8. ¿Ha pensado en algún miembro familiar para sucederle en la empresa?
9. ¿Qué perfil debe de tener esta persona (que sea de la familia, académico, experiencia)?

#### Problemática

10. ¿Cuáles han sido los problemas más serios en los que se ha involucrado la empresa desde su fundación y en qué año?
11. ¿Cuáles son los problemas familiares en los que se ha visto envuelta la empresa desde su fundación, y en qué año?
12. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a su problemática?

#### La Sucesión

13. ¿A qué factores atribuye usted que de no estar presente en la empresa se altere la continuidad de la misma?
14. ¿Desea usted que su empresa perdure para las siguientes generaciones?
15. ¿Cómo cree usted lograr que su empresa perdure a través del tiempo a las siguientes generaciones?
16. ¿Cómo visualiza su éxito a partir de que ceda la compañía?
17. ¿Se ha planeado el proceso de sucesión?
18. ¿Se ha hecho por escrito?

19. ¿Se está llevando a cabo este proceso de sucesión?
20. ¿Ya resolvió el problema de la sucesión?
21. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo se llevó a cabo este proceso?
22. En cuanto a las normas (escritas o no) que regulen la relación familiar-empresa. ¿puede considerar la situación de su empresa?
  - ¿existen?
  - Cuál es la 1ª norma de este tipo que se dictó en la empresa
  - Existen recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia.
  - ¿Sino están por escrito, son conocidas y aceptadas?
23. ¿Es importante para usted llevar a cabo este proceso de sucesión?
24. ¿Sus hijos saben de este plan de sucesión?
25. ¿Ha hecho usted su testamento?
26. ¿Desea o espera que alguno de sus hijos lo suceda como líder de la compañía?
27. ¿Ya seleccionó a su nuevo sucesor-director?
28. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿ha hecho usted algo para orientarlo hacia el liderazgo?
29. ¿Tomaría o tomó en cuenta las necesidades de la empresa y del mercado al momento de nombrar un sucesor?
30. ¿Tomaría o tomó en cuenta el impacto que la sucesión dará al interior de la empresa? (personal, recursos, objetivos)
31. ¿Qué características considera usted que debe tener el sucesor-director?
32. Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa.
  - R= (Imprescindible, necesario, indiferente)
  - Que tenga licenciatura u otros estudios
  - Estudios en el extranjero
  - Estudios en posgrado o máster
  - Experiencia profesional fuera de la empresa familiar
  - Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted
  - Preferible que sea el primogénito
  - El más capacitado para ello
  - Estilo de dirección complementario al suyo
  - Que sea varón

33. ¿Es importante para usted que el sucesor-director tenga una formación cultural desde pequeño de lo que es la empresa y la familia?
34. ¿En qué momento considera usted que se debe encausar a los hijos la idea o interés por el negocio?
35. ¿Es importante para usted que el nuevo sucesor-director tenga interés hacia la empresa?
36. ¿Es importante para usted que sea el apropiado para los intereses de la empresa?
37. ¿Debe ser el hijo mayor?
38. ¿Considera usted importante que el sucesor –director tenga una buena relación con la familia?
39. ¿Considera usted importante que el sucesor-director tenga una buena relación con el personal de la empresa?
40. ¿Considera usted importante la experiencia del sucesor-director en la empresa?
41. ¿Cree usted que el sucesor-director necesariamente debe estar capacitado para ocupar el liderazgo de la empresa?
42. ¿Considera usted que el sucesor-director debe tener las características de un buen líder?
43. ¿Considera usted que una persona que no sea miembro de la familia pueda hacer las funciones del nuevo sucesor-director?
44. ¿Cree usted que existe gente capaz con estas características?
45. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, ¿en qué momento contemplaría la posibilidad de contratar a la persona que tenga las cualidades para ser el nuevo sucesor-director de la empresa?

#### El consejo de Administración

46. ¿Existe un consejo de administración en la empresa?
47. ¿Se utiliza este consejo de administración?
48. ¿Para qué les sirve el consejo de administración?
49. ¿Quiénes integran este consejo de administración? ¿Son personas que no son miembros de la familia?
50. ¿Se toman decisiones clave en forma conjunta?
51. ¿Es para usted importante la estructura y organización de la empresa?
52. ¿Considera usted que tiene una buena estructura y organización de su empresa?
53. Ha considerado establecer normas para regular la relación en lo referente a:
  - Medidas para evitar dispersión de capital
  - Incorporación de miembros familiares a la empresa

- ¿Formar una S.A. y política de distribución de dividendos?
- ¿Permanencia en el puesto de alto nivel?
- ¿Al mantenimiento de un buen clima familiar?
- Adopción de nuevos criterios de valoración en compraventa de acciones.
- La participación del capital en el consejo de administración.

El consejo de Familia:

54. ¿Sabe que es un protocolo familiar?

55. ¿Cree que es útil?

56. ¿Ha desarrollado un protocolo familiar?

- ¿Sólo o con ayuda externa?
- Si la respuesta es no, ¿Por qué?
- ¿Se ha planteado en algún momento su necesidad?
- Tiene previsto desarrollar un protocolo familiar permanente

57. En qué medida el consejo de familia resulta útil para:

- Fortalecer las relaciones familiares
- Facilitar el crecimiento y evolución de la empresa
- Superar conflictos
- Fomentar el compromiso de la familia con la empresa
- Superar conflictos
- Fomentar el compromiso de la familia con la empresa

58. ¿Se ha pensado en cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?

59. ¿Qué aspectos considera que debiera de contener el protocolo?

- El trabajo de los familiares en la empresa (acceso, evaluación, retribución)
- Acceso a los puestos directivos y de administración
- La sucesión en la empresa
- La salida de la propiedad
- Los derechos económicos
- El retiro del fundador o predecesor Director

60. ¿Cuál considera usted que es el momento adecuado para retirarse?

61. ¿Se adaptaría usted a los cambios?
62. ¿Tiene usted temores con relación al retiro?
63. ¿Se retiraría usted de forma paulatina, es decir, poco a poco o lo haría repentinamente?
64. ¿Continuaría siendo útil en su empresa una vez retirado?
65. ¿Considera usted que son claves los puestos, responsabilidades y tareas de cada miembro al momento de planear su retiro?
66. ¿Está usted preparado para la transición del liderazgo?

## **Movilidad entrante programa COMEXUS Fulbright- García Robles México 2023-2024: experiencias, aprendizaje y aportaciones de los asistentes de idioma**

**Dra. en Ed. Claudia Uribe Carrillo**

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración

claudia\_u2000@hotmail.com

**Dr. René Lauro Sánchez Vértiz Ruiz**

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Arquitectura y Diseño

rsvr2888@gmail.com

### **RESUMEN**

La experiencia que adquiere una persona en el momento de vivir una movilidad académica internacional puede ser invaluable, tanto en lo personal, como en lo profesional. De acuerdo con diversos estudiosos de la movilidad, este tipo de programa dota al participante con habilidades sociocognitivas, facilita la sensibilidad a un mundo más abierto, entre otros. Dicho de otro modo, promueve aprendizajes que rebasan lo meramente académico. Si a eso le añadimos que esta experiencia no solo favorece al individuo participante del programa, sino también a la comunidad receptora, los resultados se tornan enriquecedores para ambas partes. El programa “Fulbright” para estudiantes de los EUA refiere que ofrece a sus participantes la oportunidad de ampliar sus perspectivas en cuanto al avance académico, profesional, así como a la interculturalidad. La presente investigación tiene como objetivo identificar experiencias y aprendizajes de los participantes -asistentes de profesores del idioma inglés- del programa COMEXUS Fulbright-García Robles en México, ciclo agosto 2023-mayo 2024, así como la posible contribución a la comunidad receptora, todo ello con la intención de incentivar una mayor promoción de este programa en la Universidad Autónoma del Estado de México, al reconocer el posible aporte académico y cultural que este podría ofrecer a su comunidad estudiantil.

**Palabras clave:** internacionalización, movilidad entrante, experiencias, competencias interculturales, aprendizaje de idioma.

### **ABSTRACT**

The experience a person acquires once he/she lives an international academic mobility can be invaluable, both personally and professionally. According to various mobility theorists, this type of program provides the participant with socio-cognitive skills, sensitivity to a more open world, and other valuable competences. In



other words, programs like these promote learning that goes beyond the merely academic. Moreover, this experience not only favors the student participating in the program, but also the receiving community, resulting into an enriching multilateral exchange. The Fulbright U.S. Student Program states it offers its participants the opportunity to broaden their perspectives in terms of academic, professional, and intercultural advancement. The objective of this research is to identify some experiences and the acquired knowledge of the participants -English Teacher Assistants- of the COMEXUS Fulbright-Garcia Robles program in Mexico, August 2023-May 2024. In addition, the research recognizes the possible academic and cultural contribution to the host community in hopes of promoting the program at the Autonomous University of the State of Mexico.

**Keywords:** internationalization, incoming mobility, experiences, intercultural competences, language learning.

## INTRODUCCIÓN

La educación en la internacionalización involucra una amplia gama de áreas y dimensiones. Este binomio ofrece al educando la posibilidad de potencializar sus conocimientos para un futuro desempeño global. En México, acercar a la Educación de todos los niveles a la internacionalización se presume una tarea casi utópica. Por lo contrario, realizar esfuerzos para promover un primer acercamiento a la internacionalización de los estudiantes mexicanos de los diferentes niveles educativos aproximándolos a recibirla en casa a través de la movilidad entrante, se percibe atrayente, más aún, podría llegar a impactar de alguna u otra forma a los discentes receptores, sembrando en ellos la inquietud para que en algún momento de sus vidas académicas continúen en el camino de la internacionalización, probablemente ya como participantes directos; una vez que identifiquen que este tipo de educación es decir, la internacional, los podría catapultar a una realidad de tipo global. "Entender y comunicarse efectivamente en inglés dota a niños y jóvenes de mayores oportunidades de aprendizaje". Estrategia Nacional de inglés (2017).

Hoy por hoy, la internacionalización va de la mano del conocimiento del idioma inglés y prácticamente no se podría comprender el uno sin el otro, salvo casos específicos. Dicho de otra manera, la *Lingua Franca* moderna facilita el contacto efectivo con la internacionalización, en este caso, con la educación internacional. Vale decir que la lengua inglesa es el medio para llegar a diferentes saberes del hombre contemporáneo, situando a la educación como la base de estos conocimientos, por ende, es casi imposible pensar en el acceso a la internacionalización careciendo del manejo de este idioma.

Esta investigación tiene como objeto identificar algunas de las experiencias y aprendizajes de los participantes en el programa COMEXUS Fulbright-García Robles en México, ciclo agosto 2023-mayo 2024

de la modalidad, *asistentes de profesores del idioma inglés*; así como sus posibles aportaciones a la comunidad receptora. Lo anterior, con miras a lograr una mayor promoción del programa en la Universidad Autónoma del Estado de México, toda vez que se identifique el posible aporte académico y cultural que esta movilidad podría ofrecer a su comunidad estudiantil.

## **MOVILIDAD ENTRANTE Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMUNIDAD RECEPTORA**

“La internacionalización implica el acercamiento a otras culturas y, en consecuencia, a otros idiomas”.

Jocelyne Gacel- Ávila (1999).

La internacionalización de la Educación conlleva a que las instituciones distingan la importancia de la apertura y la universalidad dejando a un lado, lo cerrado y lo local. La internacionalización para el aprendizaje de un idioma en todos los niveles educativos es un reto que viene en relación directa con la movilidad estudiantil.

Diferentes gobiernos federales de México han acercado la intención de promover la importancia del aprendizaje del idioma inglés, subrayando la necesidad de una interculturalidad en este proceso. Tal es el caso de la gestión gubernamental Federal del 2017 que, a través de la Secretaría de Educación Pública, presentó el documento “Estrategia Nacional de inglés”, el cual pretendía justificar la importancia del aprendizaje de este idioma en los estudiantes mexicanos de todos los niveles, para ser partícipes de un mundo global.

“Entender y comunicarse efectivamente en inglés dota a niños y jóvenes de mayores oportunidades de aprendizaje...”

En un mundo en donde las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y las redes sociales han roto los paradigmas de la generación y difusión de información, ser competente en el idioma inglés los convierte en participantes activos en conversaciones y diálogos globales”. SEP (2017).

### **Llevando la internacionalización al aula**

La Institución Universitaria Visión de las Américas (2019), refiere que la *movilidad entrante* estudiantil es la llegada de estudiantes provenientes de otras instituciones nacionales o extranjeras a la propia institución..., para realizar actividades académicas o investigativas durante diferentes periodos.

Fulbright, el programa académico por excelencia de los Estados Unidos de Norteamérica, tiene una participación activa en nuestro país, ofrece servicios de asistente de profesor del inglés a través de la movilidad entrante de una parte de sus participantes. Este programa fue establecido en 1946 por el Senador William Fulbright, quien reconoció la excelencia y el potencial liderazgo, creando una beca cuyo acceso ha

sido a través de un riguroso proceso de selección. Su objetivo es promover un entendimiento bilateral entre países por medio de la educación y el intercambio cultural. Anualmente miles de estudiantes, investigadores y profesores participan, con presencia en más de 140 países alrededor del mundo.

Como referido en la página oficial de Fulbright COMEXUS (2024), en México, el programa lleva el nombre del Senador Fulbright y del mexicano ganador del Premio Nobel de la Paz Alfonso García Robles. Este es administrado por la Comisión para la educación y el intercambio cultural México-norteamericano, COMEXUS, el cual fue fundado en 1990 con motivo de un acuerdo bilateral entre ambos gobiernos. Desde sus inicios hace más de 35 años, más de 4000 participantes norteamericanos han sido beneficiados con la beca Fulbright-García Robles. En México el programa recibe a estudiantes graduados, profesores e investigadores. Asimismo, una de sus modalidades es la de asistente de profesores del idioma inglés, encaminada a apoyar al profesor de idioma en su quehacer profesional. Esta participación se lleva a cabo en los niveles de educación básica, media superior y superior del país.

A la luz de lo expuesto, una movilidad entrante con objetivos lingüísticos de tipo asistente de profesor del idioma inglés es una experiencia de *aprendizaje intercultural* que enriquece al participante de este programa y, ante todo, podría significar valor a quienes reciben esta asistencia. Vislumbrando el término de movilidad, la UNESCO (2006) la define de este modo: “la movilidad es adquirida por los individuos que viajan de un país a otro... Implica la adquisición de los conocimientos y competencias que van más allá de las fronteras nacionales”. Si a esto sumamos, como ya lo hemos mencionado, que este desplazamiento con objetivos específicos beneficia también a una comunidad receptora, estaríamos refiriéndonos a llevar la internacionalización al aula, lo que se traduce en un efecto conocido en el mundo de los negocios como *ganar-ganar*. Para Beelen & Jones (2018), la internacionalización de la educación sin desplazamiento físico, la interpretan como *la internacionalización en casa*, al integrar al currículo las *dimensiones internacional e intercultural* para un entorno de aprendizaje local.

### **Competencias comunicativas interculturales y el aprendizaje de un idioma**

Antes de abordar con puntualidad el tema de la *interculturalidad*, es necesario identificar el significado de la palabra *competencia*, al ir una de la mano de la otra. “Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas..., que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea”. UNESCO (1999) en Argudín (2005). Las *dimensiones interculturales*, por otro lado, van encaminadas al desarrollo de las *competencias interculturales*. De acuerdo con Aneas (s.a.), las competencias interculturales son las habilidades cognitivas, afectivas y prácticas necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio intercultural.

Refiere también que, el desarrollo de este tipo de competencias permite la interacción efectiva y justa entre los miembros del grupo.

De acuerdo con lo anterior, podemos señalar que los participantes del programa en cuestión estarían adquiriendo conocimientos y desarrollando competencias en un espacio cultural ajeno al suyo, *convirtiendo la experiencia* en una importante herramienta para su futuro profesional. Dicho de otro modo, la experiencia se convierte en un valor agregado para el estudiante en movilidad, al contar con los *elementos o dimensiones de la interculturalidad* y todo lo que esto conlleva.

Haciendo alusión a que esta investigación no solo se trata del participante Fulbright, sino también de una posible aportación al estudiante local, abordemos ahora el tema del *aprendizaje de la comunidad receptora*. Centrándonos en el *aprendizaje de un idioma y la interculturalidad*, estudiosos del tema han identificado que el aprendizaje de una lengua, referida a un entorno educativo se potencializa al encontrarse en un entorno intercultural. Dicho de otro modo, la suma de los elementos, aprendizaje del inglés más un ambiente comunicativo intercultural (académico), ofrecen como resultado un impacto positivo que se torna en significativo para la comunidad receptora.

La competencia comunicativa intercultural conocida como CCI, de acuerdo con Byram (2020), implica la capacidad de interactuar eficazmente en diversos contextos culturales, y va más allá de la gramática y el léxico; refiriendo con ello que se promueve un desarrollo de sensibilidad intercultural y de la habilidad para relacionarse de manera competente con personas de otras culturas.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

Debido a la naturaleza de la investigación corresponde a un estudio cualitativo, en cuanto a que se ocupa del estudio de los acontecimientos y enfoca su indagación en aquellos contextos tomados tal y como se encuentran. Para Le Compte (1995) mencionada en Rodríguez Gómez, G. et. al. (1996), la investigación cualitativa es “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas..., registros escritos de todo tipo...”.

### **Diseño de la investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo, en el momento en el que se describe un comportamiento específico tal y como ocurre en el medio ambiente. Los estudios descriptivos pretenden dominar o ampliar

el conocimiento acerca del tema en cuestión. La herramienta utilizada para la recopilación de datos es por medio de la *encuesta*.

### **Población de estudio**

Esta fue integrada por los participantes como asistentes de profesores de inglés pertenecientes al programa COMEXUS Fulbright-García Robles en México, ciclo agosto 2023-mayo 2024. La muestra estuvo integrada por 17 posgraduados de diferentes licenciaturas cada uno egresado de una universidad diferente de los Estados Unidos de Norteamérica.

### **Técnica de levantamiento de datos**

La técnica para recabar los datos fue con la *encuesta* por medio de un cuestionario, la cual se realizó en un único momento poco antes de que los participantes concluyeran su movilidad. De acuerdo con diversos teóricos, esta técnica utiliza una serie de procedimientos estandarizados de investigación a través de los cuales se recopilan y analizan los datos de una población específica con el objetivo de explorar, predecir y explicar ciertas características del objeto de estudio.

### **Instrumento**

Se aplicó una encuesta de elaboración propia a través de un *cuestionario* creado gracias al conocimiento adquirido por los autores a través de los años acerca de este tema, las dimensiones de las competencias interculturales. Asimismo, se incluyó una breve sección sobre la parte administrativa del programa y otra más relativa a sus datos personales. Lo anterior para la obtención de una mayor precisión en el análisis de la información. Un aspecto que se decidió omitir fue la solicitud de sus nombres, al considerar esta pregunta de carácter meramente personal.

El objetivo de este instrumento fue identificar algunas de las experiencias y aprendizajes de los participantes en el programa, así como, una posible aportación a la comunidad receptora. El cuestionario consta de 31 reactivos, basados en la escala de Lickert, preguntas dicotómicas y una pregunta abierta. El instrumento fue validado por dos jueces.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Resultados y su análisis**

DATOS PERSONALES			
N.	PREGUNTA	RESULTADOS	ANÁLISIS
1	Edad	22: 5.9% 23: 47.1% 24: 17.6% 25: 11.8% 26: 5.9% 27: 5.9% 30: 5.9%	*3 de cada 4 encuestados tienen entre 23 y 25 años, en un patrón de adultos jóvenes abiertos a nuevas experiencias, a la vez que maduros en su formación.  *Ni hay participantes menores a 22 años, ni mayores a 30.
2	Sexo	Femenino: 64.7% Masculino: 35.3%	*La participación femenina supera a la masculina. *Tal vez algún participante se identifica como no binario al responder a ambas opciones. La sumatoria no es de 100%, sino de 105.9% .
3	Nacionalidad	EUA: 94.1% Otros: 41.2%	*La sumatoria de 135.3% indica posibles casos de doble nacionalidad.
4	Ciudad Natal	Ames IA Ann Arbor MI Burlington VT Chattanooga TN Chester PA Chicago IL Hillsboro OR Los Ángeles CA New York NY Providence RI San Francisco CA Seattle WA Tampico Vincennes IN Wallingford Washington DC Waukesha WI	*Ningún participante nació en la misma ciudad, cuya distribución abarca casi todo el territorio de E.U.A.  *No se puede afirmar que todos hayan nacido en los E.U.A., pues dos poblaciones que aparecen sin ubicación estatal tienen homónimos en otras partes del mundo: *Existe un Wallingford en Inglaterra y otro en Connecticut. *Existe un Tampico en Illinois y otro en Tamaulipas.  *La convivencia entre participantes podría ampliar la visión de su propio país de origen.

5	Correo electrónico	@gmail: 77.7% de los @participantes @columbia.edu: 1 caso @yahoo: 1 caso @umich: 1 caso	*Sólo un participante tiene correo institucional de su país. Uno tiene correo de una institución mexicana. *El 77.7% emplea una dirección de gmail, tal vez debido a que a su edad aún no establecen nexos laborales sólidos con las instituciones de su país.
<b>DATOS ACADÉMICOS</b>			
<b>N.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
6	Nombre de tu colegio/universidad	En Estados Unidos: 94.1%  En México: 1 caso	*Ninguno de los participantes proviene de la misma institución. La distribución abarca un amplio territorio, con diversidades geográficas, climáticas y sociales, lo que refuerza la hipótesis de que la convivencia entre participantes también podría servir para ampliar la visión de su propio país de origen.
<b>RESIDENCIA EN MÉXICO</b>			
<b>N.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
7	MANUTENCIÓN DURANTE TU ESTANCIA	-Solo la beca: 5.9% -Beca + manutención de mis padres: 23.5% -Beca + recursos personales: 88.2% -Beca + otros ingresos: 17.6%	*La sumatoria de 135% indica una combinación de opciones. *Casi todo participante añadió recursos personales para su manutención. *Una cuarta parte recibió apoyo de sus padres y sólo un encuestado se mantuvo exclusivamente con la beca.
8	ALOJAMIENTO	-Con familia: 17.6% -Con estudiantes: 5.9% -Apartamento rentado: 52.9% -Viví en pareja: 11.8% -Viví solo(a): 5.9% -Con personas de otras partes del mundo: 11.8% -Con connacionales: 17.6% -Con mexicanos: 41.2%	*La sumatoria de 164.7% indica combinación de opciones. *La mitad de los encuestados alquiló apartamentos; algunos vivieron con familias. *La falta de residencias institucionales para docentes foráneos obliga a su inmersión en la vida cotidiana local. *Casi la mitad de los participantes convivió con mexicanos y sólo uno vivió la experiencia en solitario.

## DIMENSIONES

### 1) DIMENSIÓN ACADÉMICA

N.	PREGUNTA	RESULTADOS	ANÁLISIS
9	Nivel educativo en el que trabajé durante mi estancia	Medio Superior: 11.8% Licenciatura: 76.5% Resto (Nivel primaria, Tecnológico, Prácticas profesionales - intercambio de enseñanza de idioma: 11.7%	*Predomina el involucramiento en licenciaturas (3 de cada 4) seguido del nivel preparatoria.  *Sólo un 12% se involucró en otros niveles.  *Ninguno lo hizo en el nivel secundaria.
10	Aporté/facilité nuevos conocimientos a los alumnos mexicanos con quienes trabajé	Malo: 0% Regular: 5.9% Bueno: 52.9% Excelente: 41.2%	*La mitad de los participantes considera buena su aportación de conocimientos a los locales y 41,2% la califica como excelente.  *Uno la considera regular y a nadie le pareció mala.
11	A partir de esta experiencia en México, me encuentro mejor preparado para enfrentar diferentes retos académicos y/o laborales	Malo: 0% Regular: 0% Bueno: 17.6% Excelente: 82.4%	*4 de cada 5 califica su estancia en México como una excelente preparación para futuros retos académicos o laborales; el resto, la califica como buena.  *Ninguno la califica como regular o mala.
12	En lo académico, mi estancia ha respondido a mis expectativas	Malo: 11.8% Regular: 11.8% Bueno: 47.1% Excelente: 29.4%	*Menos de la tercera parte cubrió totalmente sus expectativas académicas.  *La mitad lo hizo en buena medida y casi la cuarta parte las cubrió mal o a medias. *Parecería paradójico que estas respuestas contrasten con aquellas que consideran que su estancia fue fundamental como preparación a futuro, pero ello puede significar que hasta las malas experiencias sirven como aprendizaje.
13	Esta experiencia ha contribuido a mi formación académica/profesional (en lo general)	Malo: 0% Regular: 17.6% Bueno: 23.5% Excelente: 58.8%	*La mayoría considera que esta experiencia es una excelente o buena contribución a su formación académica; una minoría la califica como regular y nadie la considera mala.



<b>14</b>	Incrementé mi nivel del idioma español gracias a mi estancia en México	Malo: 5.9% Regular: 0% Bueno: 41.2% Excelente: 52.9%	*Con excepción de un caso, todos los demás consideran que incrementaron su nivel de español.
<b>15</b>	Durante mi estancia en este país, obtuve conocimientos nuevos, diferentes a los que ya tenía	Malo: 0% Regular: 11.8% Bueno: 23.5% Excelente: 64.7%	*88.1% de los encuestados adquirió nuevos conocimientos en buen o excelente nivel. *11.8% lo hizo en regular nivel. *Ninguno lo hizo en mal nivel.
<b>16</b>	Académicamente/profesionalmente, me siento afortunado con esta oportunidad	Malo: 5.8% Regular: 0% Bueno: 11.8% Excelente: 82.4%	*A esta pregunta de alto valor emocional, con una excepción, todos se consideran afortunados: 14 al máximo y 2 aceptablemente.

## 2) DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

<b>N.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>17</b>	Esta experiencia académica ha cambiado la percepción que tengo de México y su gente	Positivamente: 70.6% Negativamente: 0% Igual: 29.4%	*Ninguno tuvo una percepción negativa del país o la gente; la mayoría mejoró su percepción y algunos la mantuvieron sin cambios.
<b>18</b>	La experiencia con la gente mexicana con la que tuve contacto es:	Malo: 0% Regular: 11.8% Bueno: 17.6% Excelente: 70.6%	*Ninguno califica su experiencia como mala, aunque un 11.8% la evalúa como regular. *El resto, la califica como excelente o buena.
<b>19</b>	A partir de mi estancia en este país, mi idea sobre esta cultura es:	Malo: 0% Regular: 11.8% Bueno: 11.8% Excelente: 76.5%	*Con excepción de dos participantes, el resto tiene en alta estima la cultura local, predominando la máxima evaluación.
<b>20</b>	Participé/me involucré con la cultura/gente de este país	Malo: 0% Regular: 5.9% Bueno: 35.3% Excelente: 58.8%	*Poco más de la mitad se involucró plenamente, más de un tercio lo hizo bienamente y en un caso fue regular. *Ninguno lo consideró como malo.
<b>21</b>	La cultura mexicana atrajo mi atención	Malo: 0% Regular: 11.8%	*Salvo dos casos, la cultura mexicana atrajo su atención. *La inmensa mayoría lo hizo al máximo.

		Bueno: 11.8% Excelente: 76.5%	
22	En lo general mi estancia fue:	Malo: 5.9% Regular: 0% Bueno: 23.5% Excelente: 70.6%	*Un encuestado tuvo una mala estancia; el resto, la califica como excelente o buena.
23	Me gustaría volver a tener una experiencia académica en México	Sí: 58.8% No: 5.9% Tal vez: 35.3%	*Más de la mitad repetiría la experiencia en México. *Un tercio lo duda (no queda claro si tendrían como objetivo un segundo país, cerrar un ciclo formativo o por una mala experiencia). *Un encuestado no repetiría la experiencia.
24	Recomendaría a un connacional realizar una estancia académica en México	Sí: 94.1% No: 0% Tal vez: 5.9%	*Un encuestado dudaría recomendar una estancia en México, el resto, sí lo haría. *Ninguno se negaría a recomendarla.
25	Soy una persona diferente tras mi estancia en México	Sí: 88.2% No: 5.9% Tal vez: 5.9%	*Casi todos perciben cambios en su persona. *Uno de ellos no está seguro. *Uno no experimentó cambio alguno.
26	Me siento más sensible a comprender otras culturas	Malo: 0% Regular: 5.9% Bueno: 11.8% Excelente: 82.4%	*Salvo un caso, los demás se sienten sensibles a comprender culturas ajenas; la mayoría en máxima medida.

## FACTOR ADMINISTRATIVO

N.	PREGUNTA	RESULTADOS	ANÁLISIS
27	Realicé muchos trámites para pertenecer al programa	Sí: 88.2% No: 5.9% Tal vez: 5.9%	*Salvo dos excepciones, casi todos consideran que los trámites son numerosos.
28	Fue difícil participar en este programa	Sí: 52.9% No: 23.5% Tal vez: 23.5%	*La mitad considera que fue difícil participar, a una cuarta parte le pareció sencillo y otro tanto no tomó partido.
29	Tuve algún problema con las cuestiones	Sí: 35.3% No: 64.7%	*La tercera parte tuvo problemas administrativos; el resto, no lo tuvo.

	administrativas del programa COMEXUS durante mi estancia en México		
<b>30</b>	Volvería a participar en un programa similar	Sí: 58.8% No: 5.9% Tal vez: 35.3%	*Un encuestado no volvería a participar en un programa similar. *Un tercio lo pensaría y el resto sí lo haría. No se sabe si el caso negativo se deba a una mala experiencia o a la decisión de cerrar un ciclo vital.

<b>31</b>	<b>PREGUNTA ABIERTA</b> Comparte brevemente tu mejor experiencia en este país (inglés o español)
	-Casi todos los encuestados se involucraron con la cultura local. -Varios encuestados respondieron que aprendieron sobre sí mismos, sobre su propio país y su familia. -Un encuestado comprendió que algunos conflictos familiares están relacionados a choques culturales. -Hubo encuestados que paliaron la nostalgia por su país de origen, con la convivencia con colegas, alumnos y con personas locales más allá del ámbito laboral. -Casi todos se sorprendieron con la hospitalidad local. -En varios casos se establecieron fuertes nexos con los vecinos. -Refieren que este programa genera aportaciones culturales fuera del ámbito escolar o laboral; asimismo, las respuestas parecen mostrar que los vecinos y amigos nuevos también aprendieron algo sobre la cultura de los visitantes. -En varios casos se puntualiza sobre los beneficios obtenidos por sus estudiantes: concursos, convivencia, colaboración y amistad, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de los resultados

La encuesta aplicada a los asistentes de profesores del idioma inglés, por sus siglas en inglés; ETA “English Teacher Assistants” explora dos dimensiones: aspectos académicos, socioculturales y un factor, el administrativo. Todos los encuestados nacieron en ciudades distintas y todos egresaron de diferentes instituciones, lo cual refiere a una gran diversidad de realidades en su país de origen.

Las edades de los encuestados, la mayoría con 23 y 24 años de edad y ninguno fuera del rango de 22 a 30 años, apuntan a etapas de la vida en que es posible combinar una sólida capacidad de análisis con una gran adaptabilidad a situaciones novedosas o inesperadas. Los resultados de este trabajo confirman que los choques culturales pueden solucionarse mediante una mente abierta.

Llama la atención que la participación femenina predomine, aunque los medios de comunicación norteamericanos suelen mostrar a México como un país inseguro, especialmente para las mujeres.

Con una sola excepción, todos los “ETA” encuestados aportan recursos adicionales a sus becas, lo que presenta tanto desventajas, como ventajas: a la desventaja de no poder desplazarse por el país para conocerlo mejor, se contrapone la ventaja de que los asistentes no pueden aislarse y deben convivir con otras personas para reducir sus gastos.

Varias respuestas al cuestionario despiertan otras interrogantes que podrían ser de interés o utilidad para trabajos ulteriores. Como ejemplo, hubo quien no mejoró su nivel de español y hay quien menciona malas experiencias, que no se desahogaron en la pregunta abierta. Se trata de casos puntuales, pero podrían ser puntos de mejora. Por otra parte, la mayoría de los encuestados afirma que efectuaron trámites muy complicados para poder formar parte de este programa, sin especificarlos.

## CONCLUSIONES

“Aquellas universidades que no den el paso hacia la internacionalización ocasionan un grave perjuicio a los estudiantes a quienes no se prepara adecuadamente para vivir y trabajar en un mundo complejo, interdependiente y multicultural”. Gacel-Ávila (1999).

Al final de la experiencia de intercambio, de alguna forma todos los involucrados obtienen algún beneficio: Los primeros son obvios y directos, como los asistentes que amplían sus conocimientos en el dominio de la lengua y su experiencia laboral, a la vez que amplifican su visión sobre México y el mundo, portándolos de regreso a su país. Asimismo, existe un importante beneficio hacia las instituciones y estudiantes mexicanos que conviven con adultos jóvenes que llegan del exterior con disposición para enseñar tanto su idioma, como sus usos y costumbres. Del mismo modo, hay beneficios indirectos y multidireccionales: varios encuestados mencionaron como experiencias remarcables la convivencia con las familias de acogida, con sus vecinos y otras personas ajenas al programa, pero que se incorporaron a su cotidianidad. La falta de residencias universitarias en México para los visitantes extranjeros presenta al menos una ventaja: obligan a su total inmersión en la cultura y la realidad local.

Siempre los viajes amplían un panorama. Aunque el monto de la beca es limitado, algunos aportaron recursos adicionales para viajar por México, adquiriendo un mejor panorama sobre su complejidad y su cultura.

En los eventos de convivencia entre los “ETA”, que al ser todos oriundos de distintas ciudades e instituciones de los Estados Unidos, no sólo comparten sus experiencias en México, sino también pueden conocer más sobre su extenso y complejo país de origen.

Varios participantes afirman haber conocido más sobre sí mismos, tal vez debido a que estas experiencias permiten conocer los propios límites o capacidades. También hay quien identificó que sus propios problemas familiares no difieren mucho los observados aquí, concluyendo que éstos se pueden reducir comprendiendo las diferencias entre las personas.

En ese mismo tenor, aunque algunos cuantos afirman haber tenido alguna mala experiencia en México, ninguno disuadiría a otro compañero de realizar una estancia en este país, lo cual denota que la edad y apertura de los participantes permite comprender que, cuando se trata de aprender, hasta las malas experiencias pueden ser útiles.

Los asistentes de profesores de inglés estarían facilitando a los estudiantes locales un aprendizaje significativo al agregar al proceso de aprendizaje del idioma inglés la dimensión de competencia comunicativa intercultural (CCI). El intercambio que se crea entre ambas partes, los participantes de la movilidad entrante con este específico rol y los alumnos receptores de esta movilidad, supera lo mero académico operativo, resignificando los aprendizajes al agregar el trascendental factor cultura.

“El programa facilita el intercambio cultural a través de la interacción directa de forma individual en el aula, el campo, el hogar y en las tareas rutinarias, lo que permite al beneficiario apreciar los puntos de vista y creencias de los demás, la forma en que hacen las cosas y la forma en que piensan.” Fulbright (2024).

Dicho de otro modo, el programa Fulbright promueve diversos aprendizajes, rebasa los niveles meramente áulicos, aportando tanto a sus participantes como a los receptores, (alumnos y comunidad local en contacto con los participantes) con conocimientos, respeto por el otro, entendimiento de la otra cultura y de la propia, entre muchos otros significativos elementos.

A pesar de que la interculturalidad se dio en casa, es decir, sin movilidad alguna por parte del receptor del programa, este tipo de proyecto puede ser comprendido como una luz en el camino de la movilidad sin ser móvil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aneas, A. (s.a). *Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía*. Facultad de Pedagogía, Universidad de Barcelona, España. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653).

<https://rieoei.org/historico/deloslectores/920Aneas.PDF>

Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. Editorial Trillas. México.

Beelen, J., Jones, E. (2018). *Internationalization at Home*. In: *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_245-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_245-1)

Byram, M. (2020). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative competence: Revisited*. Multilingual matters.

Fulbright COMEXUS Becas Fulbright-Garcia Robles (2024).

<https://www.comexus.org.mx/index.php>

Fulbright U.S. Student Program. (2024).

<https://us.fulbrightonline.org/about/fulbright-us-student-program>

Gacel-Ávila, J. (1999). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe – Reflexiones y Lineamientos*. Editorial Gráfica Nueva de Occidente, Guadalajara.

Institución Universitaria Visión de las Américas. (2019). *Movilidad entrante de estudiantes*.

<https://internacionalizacion.uam.edu.co/>

Rodríguez Gómez, G., et. al. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe. Málaga.

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Estrategia Nacional de inglés. Estrategia nacional para el fortalecimiento de la enseñanza del inglés*. Consultado:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/289658/Mexico\\_en\\_Ingle\\_s\\_DIGITAL.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/289658/Mexico_en_Ingle_s_DIGITAL.pdf)

UNESCO (2006). *Global Education Digest 2006*, UIS, Montreal, Canada, URL

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000145753.locale=es>

## Capacitación en simulador de tráiler para operadores logísticos

### **Mtro. Armando Cuellar Orozco**

Tecnológico Nacional de México - Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

ORCID: 0000-0002-1881-0541

Correo electrónico: armando.co@cuautitlan.tecnm.mx

### **Dra. Patricia Cortés Hernández**

Tecnológico Nacional de México - Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli/UAEM-UAPCI

ORCID: 0000-0002-1881-05411

Correo electrónico patricia.ch@cuautitlan.tecnm.mx:

### **Mtra. María Luisa Miguel Tobías**

Tecnológico Nacional de México - Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

Correo electrónico: maria.mt@cuautitlan.tesci.mx

## RESUMEN

La creación de un simulador de tráiler para la capacitación de futuros operadores logísticos tiene como objetivo proporcionar una guía integral que abarque desde el diseño, desarrollo e implementación, con la intención de generar el uso efectivo de esta herramienta educativa. Este proyecto busca transformar la manera en que se forman los conductores en el sector del transporte además que los estudiantes de Ingeniería Logística del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), se beneficien para una formación práctica y avanzada

**Palabras clave:** Simulador, capacitación, logística, transporte.

## ABSTRACT

The creation of a trailer simulator for the training of future logistics operators aims to provide a comprehensive guide that covers the design, development and implementation, with the intention of generating the effective use of this educational tool. This project seeks to transform the way drivers are trained in the transportation sector, in addition to ensuring that Logistics Engineering students from the Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI) benefit from practical and advanced training.

**Keywords:** simulator, training, logistics, transportation.

## INTRODUCCIÓN

La creación de un simulador de tráiler para la capacitación de futuros operadores logísticos tiene como objetivo proporcionar una guía integral que abarque desde el diseño y desarrollo hasta la implementación y uso efectivo de esta herramienta educativa. Este proyecto busca transformar la manera

en que se forman los conductores en el sector del transporte además que los estudiantes de Ingeniería Logística del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), se beneficien para una formación práctica y avanzada.

El simulador de tráiler representa una innovación crucial en el campo de la logística, ofrece un recurso integral que detalle cada aspecto del proyecto, desde las especificaciones técnicas hasta los procedimientos operativos. Esto incluye los lineamientos para su uso y aplicación.

Para los estudiantes del TESCO se atribuye la oportunidad única para adquirir habilidades prácticas en un entorno seguro y controlado. A través de esta herramienta, los futuros ingenieros logísticos podrán experimentar y manejar una variedad de situaciones de conducción que enfrentarán en su carrera profesional, desde condiciones meteorológicas adversas hasta emergencias vehiculares, sin los riesgos asociados a la práctica real.

El desarrollo de la capacitación guiará a los futuros operadores, garantizando un aprendizaje significativo, para que el entrenamiento sea consistente y de alta calidad. También busca proporcionar una evaluación de los beneficios esperados, como la mejora en la seguridad vial, la optimización del rendimiento operativo. Al proporcionar un programa de capacitación consistente con las necesidades del mercado actual, considerando las técnicas, herramientas y materiales idóneos para la adquisición de las competencias necesarias para la conducción y buenas prácticas de los vehículos de carga.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que se va utilizar en la presente investigación es de tipo cualitativa, porque se planteara un programa de capacitación, se utilizara un enfoque pedagógico en el que se fomenta el aprendizaje activo y la retroalimentación inmediata, ya que los estudiantes y los futuros operadores logísticos pueden experimentar los resultados de sus acciones en un ambiente virtual antes de aplicarlas en la vida real. Aunado a esto, el uso de un simulador de tráiler también permite monitorear el progreso de los estudiantes o del personal operativo a identificar áreas de mejora y adaptar las lecciones según las necesidades individuales de cada uno de ellos.

Los métodos que se van a aplicar son el método deductivo, en el que se desarrollara el análisis conceptual de la general a lo particular para determinar los temas que se abordaran en la capacitación, así como el método analítico que permitirá extraer los diversos elementos que integran los conceptos y a los



resultados que se obtendrán en la investigación para consecutivamente conformarlos y poder llegar a conclusiones lógicas.

Las técnicas que se seleccionaron son la bibliográfica, en la que se determina el contenido de la investigación, la técnica de encuesta semiestructurada en donde se formularan preguntas a los alumnos y operadores para poder conocer los resultados, la observación en el que se identifica el comportamiento, así como las técnicas de enseñanza utilizadas.

La población que se considera en la aplicación de la investigación será de 90 alumnos aproximadamente, la muestra será de 25 alumnos de la de la carrera de Ingeniería en Logística del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli,

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

La capacitación se define como el proceso de proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas actuales de manera efectiva y prepararlos para futuras responsabilidades. Se considera un componente esencial del desarrollo del talento humano en las organizaciones ya que aumenta la productividad. (Noe, 2020).

La capacitación es una de las herramientas más importantes en el ámbito profesional y educativo, razón por la cual se debe de generar, programas que permitan aprendizaje significativo en el que se sea transferido al ámbito empresarial y en el caso de alumnos, dotarlos de las bases.

La capacitación es crucial para mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción laboral, y reducir la rotación de personal. También ayuda a las organizaciones a adaptarse a cambios tecnológicos y de mercado, tornándose en un parteaguas de la ventaja competitiva. (Goldstein, 2011)

Por otro lado, los métodos de capacitación pueden incluir lecturas, talleres, simulaciones, juegos de roles, y aprendizaje electrónico. Los simuladores, en particular, son efectivos para entrenar habilidades prácticas en entornos controlados que imitan situaciones del mundo real.

De acuerdo con Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. y Tobón. El método de capacitación mediante simulación es una técnica que utiliza entornos virtuales o físicos para replicar situaciones de la vida real.

Esto permite a los participantes practicar habilidades y tomar decisiones en un entorno controlado, sin los riesgos asociados al mundo real. A continuación, se detalla el método de simulación en el contexto de la capacitación:

Los elementos del Método de Simulación tienen los siguientes elementos:

**Modelos Realistas:** La simulación debe representar fielmente los aspectos clave del entorno o situación real que se está replicando. En el caso de la conducción de tráileres, esto incluiría el comportamiento del vehículo, las condiciones del tráfico, el clima, y las respuestas del vehículo a las acciones del conductor.

**Interactividad:** Los participantes deben interactuar activamente con la simulación, tomando decisiones y observando las consecuencias de sus acciones en tiempo real.

**Feedback Inmediato:** Una característica crucial de la simulación es la retroalimentación inmediata. Los participantes reciben información instantánea sobre su desempeño, lo que les permite corregir errores y aprender de ellos al momento.

**Escenarios Variables:** Los simuladores pueden ajustarse para incluir una variedad de situaciones, desde condiciones normales hasta emergencias, lo que prepara a los participantes para una amplia gama de posibles circunstancias en su trabajo.

Los beneficios que proporciona el Método de Simulación son esenciales para poder llevar a cabo un proceso de aprendizaje significado que vaya directo a la empleabilidad, entre los elementos a considerar se tienen los siguientes:

**Seguridad:** Permite a los participantes practicar en un entorno seguro, sin los riesgos asociados a situaciones reales peligrosas.

**Eficacia en el Aprendizaje:** Proporciona un aprendizaje práctico que refuerza la retención de conocimientos y habilidades.

**Adaptabilidad:** Los simuladores pueden ajustarse para replicar una gran variedad de escenarios, lo que hace posible entrenar para situaciones específicas.

**Reducción de Costos:** Aunque los simuladores pueden ser costosos, a largo plazo, son más económicos que realizar la capacitación en situaciones reales, especialmente en industrias como la aviación o la logística.

Los ambientes virtuales de aprendizaje (AVA) son entornos digitales diseñados para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en los que los estudiantes pueden interactuar con contenidos educativos, instructores, y otros estudiantes. Estos ambientes permiten la entrega de contenidos, la comunicación, la colaboración, y la evaluación a través de plataformas tecnológicas.

"Un ambiente virtual de aprendizaje es un entorno digital que integra diversas herramientas y recursos para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, permitiendo la interacción sincrónica y asincrónica entre los participantes" (J., 2004)

Los componentes de los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA), suelen incluir una combinación de herramientas tecnológicas como foros de discusión, wikis, blogs, sistemas de gestión de aprendizaje (LMS), videoconferencias, y espacios de trabajo colaborativo. Estos componentes permiten a los estudiantes acceder a materiales educativos, realizar tareas, participar en debates, y recibir retroalimentación de manera remota. "Los ambientes virtuales de aprendizaje están compuestos por un conjunto de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de contenidos, la comunicación, y la colaboración entre los usuarios, promoviendo un aprendizaje autónomo y flexible" (Cabero & Marín, 2014, p. 13). (Cabero J. &., 2014)

Los Ambientes Virtuales de Aprendizaje se caracterizan por ser flexibles, accesibles desde cualquier lugar y en cualquier momento, y por permitir la personalización del aprendizaje según las necesidades del estudiante. Además, fomentan la interactividad y la colaboración, lo que puede enriquecer la experiencia educativa.

"Una de las principales características de los ambientes virtuales de aprendizaje es su capacidad para adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes, ofreciendo un entorno flexible que facilita el aprendizaje autónomo y colaborativo" (Bartolomé, 2008)

La realidad virtual (RV) es una tecnología que utiliza sistemas informáticos para crear entornos tridimensionales simulados, en los cuales los usuarios pueden interactuar de manera inmersiva. A través del uso de dispositivos como cascos, guantes y sensores, la RV permite a los usuarios experimentar situaciones que se sienten realistas, a pesar de ser generadas por computadora.

La inmersión es un concepto central en la realidad virtual, que se refiere al grado en que un usuario se siente presente dentro del entorno simulado. Esto se logra mediante una combinación de hardware y software que recrean estímulos visuales, auditivos y, en algunos casos, hápticos, que engañan al cerebro para percibir el entorno virtual como real. De acuerdo con Slater, M., & Sanchez-Vives, M. V.

Argumentan que la inmersión es 'estar dentro' de un entorno virtual, el cual se logra mediante la interacción de tecnologías visuales, auditivas y táctiles que integran al usuario sentir que está inmerso al mundo digital. (Slater, 2016)

La interactividad en la RV se refiere a la capacidad del usuario para influir y modificar el entorno virtual en tiempo real. Esto es fundamental para la experiencia de la realidad virtual, ya que permite a los usuarios no solo observar, sino también interactuar de manera dinámica con los elementos del entorno simulado.

La realidad virtual tiene aplicaciones en diversos campos, incluyendo la educación, la medicina, la arquitectura, el entretenimiento, y la capacitación laboral. Por ejemplo, en el ámbito de la capacitación, la RV permite a los usuarios practicar habilidades en un entorno controlado y seguro, lo cual es especialmente útil en la formación de cirujanos, pilotos, y operadores de maquinaria pesada.

De acuerdo con Freina & Ott, la realidad virtual, acerca a la capacitación profesional ya que integra entornos simulados donde los participantes pueden realizar las practica sin poner en riesgo la maquinaria o personas, optimizando las habilidades y reduciendo los costos asociados con el entrenamiento en entornos reales. (Freina, 2015)

El concepto de presencia se refiere a la sensación subjetiva de estar "dentro" del entorno virtual, en lugar de ser un observador externo. Es uno de los objetivos más importantes en el diseño de experiencias de RV, ya que una mayor sensación de presencia suele correlacionarse con una mayor efectividad de la simulación.

## RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

El Simulador de tracto camión para la capacitación de futuros operadores logísticos, mediante tecnología de realidad virtual, cuenta con los siguientes elementos:

### Funcionalidades del simulador

- ✓ \*Simulación de Conducción Realista
- ✓ \*Gráficos y Visualización
- ✓ \*Flota de Camiones y Personalización
- ✓ \*Gestión y Economía
- ✓ \*Interacción y Realismo
- ✓ \*Multijugador y Comunidad
- ✓ \*Interfaz y Controles
- ✓ \*Entrenamiento y Tutoriales

## Instrucciones De Uso

1. Iniciar sesión en la plataforma oficial American Truck Simulator
2. Una vez ingresando seleccionar nombre de usuario o darse de alta en la plataforma
3. Ingresar a iniciar partida y continuar los siguientes pasos del tutorial para la familiarización de los comandos y mandos.

### **Aplicación en la Capacitación de Operadores de Tráiler**

En la capacitación de operadores de tráiler, el simulador puede recrear situaciones como maniobras en espacios reducidos, conducción en condiciones adversas (nieve, lluvia, niebla), respuesta a emergencias (fallos de frenos, derrapes), y procedimientos de carga y descarga.

**Entrenamiento Progresivo:** Los operadores pueden comenzar con tareas simples y avanzar a situaciones más complejas a medida que ganan confianza y habilidades.

**Evaluación de Desempeño:** Los simuladores permiten medir el desempeño de los operadores en tiempo real, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la personalización de la capacitación.

### **Contenido de la capacitación**

- ✓ **Introducción:** Explicar a los operadores logísticos y estudiantes qué es un simulador de tráiler y para qué se utiliza, así como la importancia de su uso en el aprendizaje de la conducción de vehículos pesados.
- ✓ **Capacitación teórica:** Proporcionar a los operadores una capacitación teórica sobre las normas de tráfico, señales de tránsito, reglas de conducción segura, manejo de carga y cualquier otra información relevante para la conducción de tráiler.
- ✓ **Simulación práctica:** Los discípulos realizarán sesiones de simulación práctica en el simulador de tráiler, donde aplicarán los conocimientos teóricos aprendidos y practicarán diferentes situaciones de conducción, como estacionamiento, giros, cambios de carril, frenado de emergencia, entre otros.
- ✓ **Retroalimentación y correcciones:** Durante las sesiones de simulación, el instructor proporcionará retroalimentación a los estudiantes sobre su desempeño, identificará áreas de mejora y sugerirá correcciones para aumentar la seguridad y eficiencia en la conducción.

- ✓ Evaluación de desempeño: Al finalizar las sesiones de simulación, se realizará una evaluación del desempeño de los estudiantes y de los operadores logísticos en el simulador de tráiler para medir su progreso y determinar el nivel de aprendizaje para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales.
- ✓ Seguimiento y práctica adicional: Se recomienda que los operadores continúen practicando en el simulador de tráiler de forma regular para mantener y mejorar sus habilidades de conducción, así como recibir seguimiento y orientación por parte del instructor.

### **Manejo Básico del Tráiler**

El uso y manejo del simulador, está diseñado para proporcionar a los operadores logísticos una experiencia realista y segura que simula las condiciones de conducción reales. A continuación, se describe el proceso y las habilidades fundamentales que los operadores deben aprender en esta etapa de capacitación:

- ✓ Familiarización con los Controles del Simulador.

Configuración Inicial: El operador debe encender el simulador y ajustarse correctamente en el asiento, asegurando que todos los controles estén al alcance.

Interfaz de Usuario: Comprender y utilizar la interfaz del simulador, que incluye el tablero de instrumentos, pedales, volante, espejos y otros controles esenciales.

- ✓ Arranque y Apagado del Motor.

Procedimiento de Arranque: El operador aprenderá a encender el motor del tráiler siguiendo los pasos adecuados, asegurándose de que todos los sistemas estén operativos antes de iniciar la conducción.

Apagado Seguro: Al finalizar la sesión de práctica, el operador debe apagar el motor de manera segura y realizar las verificaciones necesarias para asegurar que el vehículo virtual esté en buen estado.

- ✓ Control de Velocidad y Aceleración.

Aceleración Suave: Practicar la aceleración gradual para evitar movimientos bruscos y mantener el control del vehículo.

Mantenimiento de Velocidad: Aprender a mantener una velocidad constante, utilizando el pedal del acelerador y controlando la velocidad con precisión.

- ✓ Frenado y Detención:

Frenado Gradual: Practicar el uso del freno de manera gradual para detener el tráiler sin sacudidas bruscas, importante para la seguridad y la comodidad de la carga.

**Paradas Completas:** Realizar paradas completas en puntos designados, como semáforos y señales de alto, asegurándose de que el vehículo esté completamente detenido antes de continuar.

✓ **Maniobras Básicas.**

**Giros:** Aprender a realizar giros a la derecha e izquierda con el ángulo adecuado, utilizando los espejos laterales para asegurarse de que el tráiler no se salga del carril.

**Marcha Atrás:** Practicar la marcha atrás con precisión, utilizando los espejos y cámaras del simulador para maniobrar en espacios reducidos.

### **Estructura de la capacitación**

**Duración:** Se recomienda que sea entre 2 y 4 horas por día, para poder mantener la atención de los participantes y generar conocimiento significativo, considerando tres planes:

Básico: 30 horas

Intermedio: 50 horas

Avanzado: 80 horas

**Modalidades de Enseñanza:** Se realizará de manera presencial para que puedan ser evaluados y monitoreados, con la intención de poder dar la orientación pertinente de los términos conceptuales, así como poder evaluar el nivel de conducción y dotar de las competencias laborales.

### **Evaluación y Retroalimentación**

Al final de cada sesión se les dará la evaluación con retroalimentación, en el que se integrará la calificación de la jornada, datos del instructor, del estudiante, datos del ejercicio y los datos del vehículo.

En la siguiente imagen se presenta un ejemplo de la evaluación que se implementara para la capacitación,

### **Figura 1.**

Formato de Evaluación

<b>Informe de ejercicio</b> <b>Eficiencia, productividad y seguridad</b>			
<b>DATOS EL ALUMNO</b> Nombre y apellido : Pedro Pérez Castillo Edad :22 años Género: Mujer Antigüedad en la empresa:5 Años departamento: TR1		<b>CALIFICACION OBTENIDA</b> 	
<b>DATOS DEL EJERCICIO</b> INSTRUCTOR: JUAN MORALES NUNEZ SIMULADOR: SMTPLT03-TOR-004-17-00096 CURSO: CONDUCCION SEGURA Y EFICIENTE CLASE: CENTRO DE DISTRIBUCION CUAUTITLAN IZCLLI ESEENARIO: AUTOPISTA  CLIMA / MOMENTO DIA: SOLEADO / ATARDECER VEHICULO: CARGA:50%(20T)-SOLIDA-UNIFORME TRAFICO: INTENSO TIPO DE EJERCICIO:EJERCICIO TRAINING MANAGER MONBRE DEL EJERCICIO: Eficiencia, productividad y seguridad  DISTANCIA RECORRIDA:10kms DIFERENCIA ALTURA:+100m/+1%desnivel medio TIEMPO EMPLEADO: 30minutos COMBUSTIBLE CONSUMIDO: 21-5KM/l -20/100kms VELOCIDAD MEDIA: 80kmh		<b>DATOS DEL VEHICULO</b> VEHICULO:FREIGHTLINER CASCADIA PESO VACIO:4.000KG PMA:30.000KG TIPO VEHICULAR: ARTICULO SIMPLE TAMAÑO REMOLQUE:53*PIES  	

Nota. Dicho formato se va a emplear para evaluar a los aspirantes del curso

## CONCLUSIONES

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con el objetivo de desarrollar un programa de capacitación para operadores logísticos mediante el uso de un simulador de tráiler. Este enfoque pedagógico fomenta el aprendizaje activo y la retroalimentación inmediata, permitiendo a los estudiantes experimentar y analizar los resultados de sus acciones en un entorno seguro y controlado antes de aplicarlos en situaciones reales. El uso del simulador no solo facilita la adquisición de habilidades prácticas, sino que también ofrece la posibilidad de monitorear el progreso individual y adaptar el contenido formativo según las necesidades específicas de cada alumno, optimizando así el proceso de enseñanza.

Los métodos deductivo y analítico empleados en esta investigación permiten estructurar el programa de capacitación de manera lógica y coherente, abordando los temas clave de lo general a lo particular y descomponiendo los conceptos para analizar sus componentes fundamentales. Esto asegura que los temas seleccionados y las conclusiones obtenidas sean relevantes y aplicables al contexto de los operadores logísticos.



Las técnicas de investigación seleccionadas, como la bibliográfica, la encuesta semiestructurada y la observación, proporcionan una base sólida para la recopilación de datos y el análisis de la efectividad del programa de capacitación. La inclusión de una muestra representativa de 25 alumnos de la carrera de Ingeniería en Logística del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli asegura que los resultados sean significativos y reflejen adecuadamente las necesidades y experiencias de los futuros operadores logísticos.

En definitiva, esta investigación no solo contribuirá al diseño de un programa de capacitación efectivo y adaptado a las exigencias del sector logístico, sino que también proporcionará un modelo de enseñanza innovador que puede ser replicado en otros contextos educativos y formativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartolomé, A. (2008). Blended learning: Conceptos básicos y algunas experiencias. *Comunicación y Pedagogía. Blended learning: Conceptos básicos y algunas experiencias. Comunicación y Pedagogía*, 85-91.
- Blanchard, P. N. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. New Jersey: Pearson.
- Cabero, J. &. (2014). *Posibilidades educativas de los entornos personales de aprendizaje (PLE)*. Editorial Universidad de Sevilla.
- Cabero, J. &. (2014). *Posibilidades educativas de los entornos personales de aprendizajes* . sf: Universidad de Sevilla.
- Freina, L. &. (2015). A literature review on immersive virtual reality in education: State of the art and perspectives. *eLearning & Software for Education. eLearning y Software para Educación (eLSE)*. Bucarest (Rumania). Obtenido de <https://doi.org/10.12753/2066-026X-15-020>
- Goldstein, I. L. (2011). *Capacitación en las organizaciones : evaluación, desarrollo y necesidades*. Belmont CA.: Wadsworth/Thomson Learning.
- J., S. (2004). *Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria* . SF: Universidad de las Islas Baleares .
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.

Slater, M. &-V. (08 de 12 de 2016). *Enhancing our lives with immersive virtual reality. Frontiers in Robotics and AI*. Obtenido de Fronteras en Robótica e IA:  
<https://doi.org/10.3389/frobt.2016.00074>

Tobón, S. (2016). *Formación basada en competencias: Enfoque conceptual y metodológico hacia la sociedad del conocimiento*. Guadalajara, México: Ecoe Ediciones.

## **Estudio del nivel de comunicación efectiva en una institución universitaria pública del Noroeste de México**

**Dra. Mónica Fernanda Aranibar**

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0002-9556-4137

maranibar@uabc.edu.mx

**Dra. María Concepción Ramírez Barón**

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0001-6870-5283

cony@uabc.edu.mx

**Dra. Blanca Rosa García Rivera**

Universidad Autónoma de Baja California,

ORCID: 0000-0003-3114-4114

blanca\_garcia@uabc.edu.mx

### **RESUMEN**

La gestión efectiva de la comunicación interna es crucial en las estrategias organizacionales. Las universidades, como pilares del desarrollo social, están cada vez más enfocadas en mejorar sus procesos internos. Este estudio se centra en analizar la comunicación interna del personal administrativo de una universidad pública del Noroeste de México, utilizando el enfoque de comunicación productiva. El estudio adopta un enfoque descriptivo y transversal, utilizando metodología cuantitativa mediante la aplicación presencial de un cuestionario compuesto por 30 ítems del Inventario de Comunicación Productiva. Este inventario, con un coeficiente Alfa de Cronbach de .847, evalúa los niveles de comunicación lineal, dinámico y productivo según la teoría de Abraham Nosnik. Los resultados indican que los participantes se sitúan mayoritariamente en el nivel dinámico de comunicación, caracterizado por la capacidad de comunicarse con otros, empatía y un proceso bidireccional de retroalimentación. Los hallazgos sugieren que en el entorno comunicacional de la universidad existe una adecuada disponibilidad de información y tecnología para completar las tareas, así como una coordinación efectiva de esfuerzos individuales, de equipos y de áreas, alineados con los objetivos organizacionales.

**Palabras Claves:** comunicación, personal administrativo, universidad, tecnología, retroalimentación.

## **ABSTRACT**

Effective management of internal communication is crucial in organizational strategies. Universities, as pillars of social development, are increasingly focused on improving their internal processes. This study aims to analyze the internal communication among administrative staff at a public university in Northwestern Mexico, using the productive communication approach. The study adopts a descriptive and cross-sectional approach, employing quantitative methodology through the in-person administration of a questionnaire composed of 30 items from the Productive Communication Inventory. This inventory, with a Cronbach's Alpha coefficient of .847, assesses levels of linear, dynamic, and productive communication according to Abraham Nosnik's theory. The findings indicate that participants predominantly exhibit dynamic communication, characterized by the ability to interact with others, empathy, and a bidirectional feedback process. The results suggest that within the university's communication environment, there is adequate availability of information and technology to complete tasks, as well as effective coordination of individual, team, and departmental efforts aligned with organizational objectives.

**Keywords:** communication, feedback, administrative staff, university, technology.

## **Introducción**

En los últimos años, la comunicación interna dentro de las organizaciones ha cobrado una relevancia creciente en el ámbito de la gestión empresarial. Este cambio se debe a las transformaciones sociales que están afectando también las formas de liderazgo. Según Cuenca y Verazzi (2020), aspectos como la transparencia, la colaboración, la ética y la tecnología son cruciales para reconocer y valorar al personal como un recurso esencial para el desarrollo organizacional.

Peter Drucker (1989) subrayó que la comunicación es un aspecto fundamental en la administración. A pesar de que ya había pasado más de dos décadas desde que comenzó a estudiar este tema como disciplina, la comunicación seguía siendo un proceso unidireccional que impedía la participación activa de los miembros en la toma de decisiones. Drucker destacó que todos los miembros de la organización deben tener objetivos comunes y trabajar de manera coordinada según un plan general, en lugar de basarse en una comunicación unilateral y arbitraria. De acuerdo con Garrido et al. (2022), la comunicación es esencial para que las acciones dentro de la empresa se lleven a cabo de manera efectiva. Ninguna organización puede prescindir de la comunicación ni minimizar su importancia; de hecho, la comunicación es el núcleo

de cualquier organización. No se trata solo de una herramienta administrativa para medir el clima organizacional, sino que debe ser considerada desde una perspectiva más integral, ya que influye en todos los aspectos, incluyendo la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y el impacto en los resultados de la empresa.

Además, la comunicación es el principal motor del proceso de evolución y transformación de una empresa que desea la sostenibilidad garantizando una identidad sólida con su público interno para lo cual debe existir un propósito social, el cual parte desde el principio de que el bienestar del humano está por encima del cualquier beneficio económico. Pues esta pertenencia, permite a los colaboradores conectar con el propósito y valor de su trabajo al identificar el impacto que están aportado en la organización (Deloitte, 2020). El gran reto de fomentar el compromiso en los empleados y mantenerlos cohesionados para la obtención de buenos resultados a largo plazo se logra a través de planes estratégicos en donde exista una participación real y la información llegue a todos y cada uno de los colaboradores de manera oportuna y dinámica, en el cual exista la retroalimentación para evitar especulaciones o rumores que son nocivos para el clima organizacional. La base de buen diseño organizacional está en el procesamiento de la información, misma que es necesaria para la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la empresa (Burton & Obel, 2003).

Es necesario que los miembros de la organización conozcan y comprendan las situaciones por las que la organización atraviesa a fin de promover el compromiso y favorecer la participación, pues el público interno es el primer contacto con los clientes y son capaces de transmitirles las expectativas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Sánchez, 2015). Se debe reconocer que, en un mundo competitivo, el valor agregado es indispensable para sobrevivir dentro del mercado y el procesamiento de información para identificar el tamaño, la estructura, el liderazgo, la tecnología, lo que servirá como base para diseñar un buen plan estratégico que brinde las condiciones mínimas que se necesitan para alcanzar el éxito organizacional (Burton & Obel, 2003). A pesar de su importancia, las organizaciones carecen de una buena gestión de comunicación. De acuerdo a Alejandro Ureña Amieva, especialista en cultura del bienestar, las empresas siguen batallando con conflictos interpersonales, con una estructura organizacional vertical y con problemas de la comunicación (Morales, 2022).

En la actualidad, la revolución tecnológica avanza rápidamente, con un número creciente de organizaciones adoptando plataformas digitales como elementos clave de comunicación. Esto facilita la automatización de procesos y mejora la conectividad con diversos públicos de manera precisa y eficiente (Burton & Obel, 2003). La cuarta revolución se distingue por sus rápidos cambios no solo en la industria, sino también en la forma en que interactuamos diariamente. La conectividad omnipresente nos mantiene

en constante comunicación con empresas, personas y plataformas, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos en nuestras vidas (Xu et al., 2018).

Por ejemplo, aunque la información por sí sola es impersonal, la comunicación efectiva requiere un contacto directo, ya sea escrito o interpersonal. Conforme la información se automatiza más, se vuelve crucial crear oportunidades para una comunicación efectiva que contribuya al desarrollo organizacional (Druker, 1989).

Xu et al. (2018) destacan la importancia de que los colaboradores desarrollen talento, que supera la simple tarea humana reemplazable. El talento permite adaptarse a nuevas formas de trabajo y necesidades organizacionales en evolución durante la cuarta revolución. Así, aprovechar capacidades como las habilidades blandas, incluida la comunicación efectiva, facilita la comprensión entre líderes y empleados para alinear intereses y objetivos hacia la optimización de la producción (Morales, 2022).

Molina et al. (2015) señalaron previamente que las tecnologías de información y comunicación (TIC) transforman el modelo lineal a uno dinámico, permitiendo una comunicación abierta e ilimitada entre usuarios. Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), el 75.6% de la población mexicana utiliza internet, destacando su uso mayoritario para la comunicación (93.8%). Esto subraya la importancia de una gestión efectiva de la comunicación para la productividad y el crecimiento organizacional.

Sin embargo, la disposición que se tiene de este recurso en el país no ha sido aprovechado de manera óptima, por ejemplo, la pandemia destacó las debilidades existentes en relación a la comunicación y el uso de la tecnología según Figueroa (2021) informa que un estudio realizado por una empresa especializada en consultoría de comunicación al ranking de las 500 empresas con mejor comunicación en México, señaló que el 74.6%, presentaron deficiencias en el uso de las herramientas digitales para la gestión, frente a 9.13% que la empleó de manera eficiente. Por lo que en el análisis se destacó que sólo el 3% de las empresas manejó adecuadamente la comunicación, contrastada con el 27% que obtuvieron puntuación baja demostrando así el manejo de una gestión comunicativa insuficiente

Estos estudios demuestran que la información, insumo de la comunicación, es imparables en un mundo globalizado y todas las organizaciones, incluidas las universidades, necesitan un manejo adecuado que permita lograr el cometido de una eficaz comunicación. Pacheco et al. (2018) afirman que, en el campo de la comunicación interna, los procesos de auditoría de comunicación periódica en las universidades son tan importantes como la auditoría contable para conocer la salud financiera, pues al analizar el nivel de calidad

de la comunicación permite establecer mejoras en relación con la imagen, cultura organizacional y productividad, dando así un valor agregado a la entidad.

En la actualidad, México cuenta con 3,082 universidades públicas y privadas (Gobierno del Estado, 2022), destacando la relevancia del estudio de la comunicación interna en las Instituciones de Educación Superior (IES). Estas instituciones son cruciales como espacios de formación para futuros profesionales que impulsarán la economía del país. La calidad del servicio educativo que ofrecen es fundamental, ya que su deficiencia afecta tanto al personal interno como a la sociedad en general, deteriorando la imagen institucional y desmotivando al talento indispensable para alcanzar la excelencia académica. Por ello, es crucial fomentar una comunicación interna dinámica y fortalecer el compromiso hacia la mejora continua, asegurando así que la institución se distinga por su excelencia (Pacheco et al., 2018).

Como indica Andrade (2017), "Muchas empresas enfrentan serios problemas de comunicación" (p. 1), reflejando la falta de interés que Ongallo (2007) señala entre algunos directivos de instituciones educativas, quienes consideran que la comunicación efectiva es una inversión innecesaria en tiempo y recursos. Esta perspectiva subraya la importancia de estudiar el tema, dado que los desafíos de comunicación en el contexto educativo impactan no solo a la institución y su comunidad interna, sino también a toda la sociedad, donde el recurso humano es crucial en todos los sectores.

En particular, la investigación se centra en hacer una auditoria del nivel de comunicación interna del personal administrativo desde la comunicación productiva.

### **Objetivos de la Investigación**

Analizar la etapa de comunicación interna predominante desde el enfoque de la comunicación productiva del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Determinar el nivel de (in)madurez (las actitudes y comportamientos) en aspectos de información y tecnología del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Analizar el nivel de (in)madurez del proceso de retroalimentación y seguimiento de tareas del ambiente laboral del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

Examinar el nivel de (in)madurez del proceso de planeación y alineación de su ámbito laboral del personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México.

## **Metodología**

### ***Diseño de Investigación***

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, se pretende dar datos objetivos mediante estadísticas. Se pretende no manipular las variables del estudio por lo tanto será no experimental de corte transversal, pues se recolectará la información en una sola ocasión.

### ***Participantes***

El instrumento se aplicó al personal administrativo de una institución pública de educación superior en el Noroeste de México, en el campus Valle Dorado, incluyendo las facultades, y los departamentos de recursos humanos, tesorería y servicios estudiantiles. En vista de que la población es pequeña se hizo una muestra censal de 42 participantes.

### ***Escenario***

El instrumento se aplicó de manera presencial en el espacio de trabajo del personal administrativo dentro de las instalaciones de cada facultad, en su horario de trabajo, se recibió apoyo de los directivos y jefes de departamentos, para apartar un tiempo para responder al cuestionario y que el personal administrativo pudiera contestar el cuestionario sin ser interrumpidos por lo que se optó por aplicarlo primero a una parte del personal y después concertar la cita para los siguientes.

### ***Instrumento***

El instrumento aplicado del cual se obtuvo la carta permiso fue Inventario de Comunicación Productiva de Nosnik. Las estadísticas de consistencia interna del cuestionario tienen un Alpha de Cronbach de 0.9377. Estas validaciones corresponden al criterio de "constructo".

El instrumento consta de treinta ítems con tres opciones de respuestas cada uno, que corresponden conceptualmente a tres áreas agrupadas de forma aleatoria que evalúan algún aspecto de las etapas de comunicación dentro del ambiente laboral y se les asigna puntaje representado por niveles de madurez de dichas etapas. Por ejemplo, la primera afirmación del inciso a) corresponden al nivel lineal, a los cuales se le asigna un puntaje de 1, el inciso b) corresponde al nivel dinamismo y se representa con 2 puntos, y el inciso c) a nivel productivo se le asigna 3 puntos. Es decir, el cuestionario evalúa tanto aspectos diferentes de las etapas de linealidad, dinamismo y productividad como el nivel de madurez en cada uno de ellos.

## **Resultados Preliminares**



Del total de los 42 participantes, los resultados muestran mayor presencia del género masculino con un porcentaje de 54.8%, como se muestra en la tabla 1.

Tabla1

*Datos Sociodemográficos*

Variable	Porcentaje
Mujeres	45.2%
Hombres	54.8%

En la tabla 2 se muestra el número de participantes por facultades y/o departamentos, en apariencia hay un sesgo en la muestra hacia la facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, sin embargo, esta facultad cuenta con el mayor número de empleados en estos rubros, contrasta con el departamento de caja, en el que solo una persona recibe los pagos, puesto que es una extensión del departamento de Tesorería que se encuentra en la Unidad Sauzal.

Tabla2

*Número de participantes por facultades*

Facultades y Departamentos	Porcentaje
Ciencias Administrativas y Sociales	35.7%
Idiomas	11.9%
Deportes	9.5%
Artes	16.7%
Medicina	7.1%
Recursos Humanos	4.8%
Caja	2.4%
Servicios Estudiantiles	11.9%

Con respecto al nivel predominante de comunicación percibida por parte de los 42 participantes en el estudio de los tres niveles que componen la teoría de la Comunicación Productiva, este se encuentra en el nivel dinámico. Los participantes obtuvieron un promedio general de la Comunicación Productiva que combina el promedio de cada uno de los tres niveles de comunicación de 2.30 (2.24 para lineal, 2.40 para dinámico y 2.26 para productivo) como se muestra en la tabla 3.

Tabla3

*Nivel de Madurez Predominante*

Variables	Media
Interacción Información/Tecnología	2.2429
Retroalimentación/Seguimiento a tareas	2.4024
Alineación al Sistema/Planeación, mejora, innovación	2.2690

De acuerdo a este nivel existe una capacidad de informar y una actitud de empatía. El proceso de comunicación es bidireccional. En ninguno de los tres temas de Comunicación Productiva (COMPROD) se nota un nivel “lineal” es decir, de escasez, obsolescencia, ineficiencia o falta de pertinencia. Por lo que se puede decir que en el ambiente de comunicación de la institución de educación superior hay de manera suficiente y adecuada tanto información como tecnología para completar las tareas, así como retroalimentación y la coordinación de esfuerzos individuales, de equipos y áreas para cumplir el propósito de la organización.

En cuanto al nivel lineal (información y tecnología) las respuestas apuntan a un nivel predominante de madurez dinámico con un puntaje de 2.24, de acuerdo al análisis de resultados ninguno de los participantes se encuentra en el nivel productivo. A continuación, se muestran los ítems desglosados y sus aspectos destacados de acuerdo a la dimensión de Linealidad y resalta que la Información y Tecnología se manejan con empatía y sensibilidad hacia el otro al compartir información mediante el contacto personal llegando a nivel dinámico de 2.40. También muestra que la tecnología de información es adecuada para informar temas, noticias y aspectos del trabajo, lo cual los hace ser efectivos en su puesto y función por lo que está en un nivel dinámico de 2.26.

El personal administrativo puede solicitar información libremente a su superior y la recibe claramente, siempre y cuando ésta no sea confidencial, de otra manera se tiene que pedir de manera justificada pues no forma parte de las practicas establecidas de la institución según la percepción de los participantes indica estar en el nivel dinámico 2.21, 10 de los participantes afirman estar en el nivel lineal y perciben que la información no fluye de manera descendente mientras que 19 perciben que la comunicación descendente forma parte de las prácticas productivas de la institución, lo que indica una interpretación ambigua sobre el flujo de comunicación, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

*Información y Tecnología*

Variables	Media	Desviación estándar
Alineación a la Tecnología	2.4286	.63025
Compartir Información	2.4048	.54368
Información/Peticiones jefe	2.2143	.81258
Información/Filtrada por supervisores	1.9762	.60438
Tecnología para Informar	2.2857	.50778
Información/Puesto/Función	2.2857	.70834
Decisión Centralizada/jefe	2.0238	.64347
Permiso pedir Información	2.1905	.67130
Tecnología Adecuada/Inadecuada	2.2619	.54368
Calidad de la Información y Tecnología	2.3571	.48497

De acuerdo con análisis de estadísticos descriptivos en el caso del nivel dinámico (Retroalimentación y Seguimiento de la tarea) las respuestas apuntan a un nivel de predominante de madurez dinámica general con una puntuación de 2.40, lo que representa una apertura al diálogo por parte de todos los integrantes del área administrativa. Como se puede observar en la tabla 3.

En la siguiente tabla No. 5 se observan los ítems de manera particular que corresponden al nivel dinámico y sus medias representativas obtenidos mediante el análisis de estadísticos descriptivos, de los cuales 3 ítems indican que hay un nivel productivo con un puntaje mayor a 2.5. Los resultados muestran que existe un esfuerzo individual por parte de los jefes por retroalimentar a sus subordinados, pues se mantiene en un nivel dinámico de 2.26 y cuando ésta ocurre trata temas importantes y detallados sobre el puesto siendo el diálogo efectivo para la realización de tareas indicando una calidad de retroalimentación dinámica de 2.07 con un acercamiento a la productividad de acuerdo a la varianza .653, 15 participantes afirman estar en el nivel productivo, misma cantidad que percibe una calidad dinámica de retroalimentación.

Así mismo, de acuerdo a los estadísticos descriptivos, la retroalimentación que dan los jefes a los subordinados sobre su desempeño se muestra como una evaluación establecida llegando a nivel de productividad de 2.73 así como la percepción que tienen de la comunicación horizontal de 2.57 que, aunque se da de manera oportuna y suficiente con un nivel dinámico de 2.3 no es una práctica organizacional establecida. Sin embargo, 29 de los participantes concuerdan en que la retroalimentación es una actividad

importante con una varianza mínima en su respuesta de .276 alcanzando un nivel productivo de 2.66. Solo 9 de los 42 participantes indicaron un nivel productivo de comunicación.

Tabla 5  
*Retroalimentación y Seguimiento de tareas*

Variables	Media	Desviación estándar
Retroalimentación a otros	2.5714	.54740
Retroalimentación disponible	2.3095	.60438
Calidad de retroalimentación brindada	2.0714	.80828
Calidad del Seguimiento de tarea	2.2619	.66478
Disposición de Información	2.4286	.59028
Retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño	2.7381	.49680
Retroalimentación de mi jefe como hábito	2.2619	.66478
Valor de la retroalimentación	2.6667	.52576
Mi retroalimentación a los demás como práctica establecida	2.3333	.65020
Calidad de mi retroalimentación hacia los demás	2.3810	.62283

En cuanto a los aspectos de Productividad (Gestión de la visión sistémica y planeación estratégica de la comunicación organizacional) el nivel predominante de madurez también es Dinámico con un puntaje de 2.27, lo cual refiere a que en la organización existe, aunque sea individualmente, practicas frecuentes de planeación tanto de la información como de la comunicación para la mejora de todos.

A continuación, en la tabla 6 se muestra de manera particular cada uno de los ítems que componen la etapa de comunicación productiva. Sólo el ítem de información y tecnología para eficiencia de todos muestra un nivel productivo de 2.6, lo que refleja que el insumo de la comunicación, en este caso la información se utiliza de manera eficaz, al igual que la tecnología, que sirven como infraestructura para que se dé la comunicación parten como base para alcanzar los objetivos de la organización y los individuales generando beneficio para todos. En cuanto los canales de comunicación permanecen en el nivel dinámico de 2.09 enfocados en la distribución y procesamiento humano con la intención de influir en el receptor, por lo que los colaboradores saben por qué canal solicitar información, dar seguimiento y aclarar malentendidos.

Asimismo, los participantes reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación de jefe y colaboradores para la contribución de la organización representado por un nivel dinámico de 2.07.

Cabe destacar que, del total de los participantes, el 52.4% desconoce si hay un responsable de comunicación tal como se puede observar una desviación estándar de .83478, alcanzando apenas un nivel dinámico de 1.71. Por lo que es tarea de todos y reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación de jefe y colaboradores para la contribución de la organización representado por un nivel dinámico de 2.07.

Tabla 6

*Alineación al sistema, Planeación, Mejora e Innovación*

Variables	Media	Desviación estándar
Planeación de Información	2.0952	.65554
Seguimiento a Comunicación	2.3095	.56258
Aprovechamiento de Información	2.1905	.70670
Responsable de Comunicación	1.7143	.83478
Comunicación para aprovechar Infraestructura	2.4286	.54740
Canales/Productividad para Todos	2.0952	.57634
Evaluación de Desempeño	2.7857	.41530
Información/Tecnología para un buen desempeño	2.3810	.66083
Información/Tecnología para eficiencia de todos	2.6190	.58236
Retroalimentación para contribuir a la organización	2.0714	.51290

## Discusión

Existen actualmente investigaciones relacionadas con la comunicación interna y su importancia como factor estratégico integral para el posicionamiento y el logro de los objetivos organizacionales. Las empresas, sean lucrativas o no, están orientadas a permanecer en el tiempo (Guerrero, comunicación personal, 22 de junio de 2022), en ese sentido la comunicación es un activo clave para aumentar el compromiso y coordinar los esfuerzos del recurso humano hacia la misión empresarial. Sin embargo, posterior al análisis de evidencia publicada, se han encontrado escasas investigaciones que aborde la temática con el enfoque del presente estudio, el tema como tal planteado en el presente trabajo.

## Conclusiones

En la organización la información y tecnología están centradas en el receptor y organizacionalmente hablando centrado en el sistema de los colaboradores en el cual existen esfuerzos de retroalimentación y seguimiento de tareas, aunque la mayoría reconoce que en sus departamentos existe como practica organizacional.

También muestra que la tecnología de información es adecuada para informar temas, noticias y aspectos del trabajo, lo cual los hace ser efectivos en su puesto y función. Sin embargo, podría actualizarse y mantenerse técnicamente mejor.

Además, la retroalimentación existe como hábito por parte de los jefes y directivos, así como de los colaboradores de la organización de dar seguimiento como mejora de desempeño y de procesos y que de alguna manera establecen la base de una cultura de mejora que reforzada puede dar pie a prácticas de planeación más integral y formal.

Existe un esfuerzo individual por buscar y dar retroalimentar por parte de todos y no como parte del sistema por lo que es necesario diseñar el trabajo para que la retroalimentación sea parte del mismo.

No obstante, aunque la información es de calidad y oportuna para desempeñar las funciones, ésta debería mejorarse para aprovechar la infraestructura disponible. Asimismo, reconocen como obligatorio el controlar y ser efectivos en procesos organizacionales incluida la retroalimentación jefe / colaboradores. La mayoría indica que hay un responsable para que la comunicación funcione correctamente mientras que otros desconocen su existencia. Por lo que es tarea de todos retroalimentar en cuanto a desempeño si así lo solicita la contraparte. Por lo que se recomienda ampliar la investigación con un enfoque cualitativo para percibir las preocupaciones y mejoras que los colaboradores aporten para el alcance de una comunicación productiva.

## Referencias

Andadre, H. (2017). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*.  
<https://docplayer.es/186862721-Horacio-andrade-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica.html>

Burton, R., & Obel, B. (2003) *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit 3rd Edition*. Springer.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. UOC. [https://books.google.com.mx/books/about/Comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_total.html?id=IOfxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books/about/Comunicaci%C3%B3n_interna_total.html?id=IOfxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Deloitte (2020) La pertenencia y el bienestar, entre las 9 principales Tendencias Globales de Capital Humano 2020. *Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas*. <https://acis.org.co/portal/content/noticiasinternacionales/la-pertenencia-y-el-bienestar-entre-las-9-principales-tendencias-globales-de-capital-humano>

Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. España. Edhasa. <https://dokumen.tips/documents/drucker-peter-el-ejecutivo-eficaz-ebook.html?page=1>

Figueroa, A. (2021). Lecciones que la pandemia dejó en la comunicación organizacional de empresas. *NotiPress*. <https://notipress.mx/negocios/lecciones-pandemia-dejo-en-comunicacion-organizacional-de-empresas-8196>

Gobierno del Estado. (03 de octubre de 2022) *Sistema de Información Cultural: Universidades*. [https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&disciplina&estado\\_id](https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&disciplina&estado_id)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares (ENDUTIH) 2021* [Comunicado de prensa]. <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/>

Molina, A., Roque, L., Garcés, B., Rojas, Y., Dulzaides, M., & Selín, M (2005). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Medisur*, 13(4), 481-493. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004)

Morales, F. (30 de marzo de 2022). Mundo del trabajo: 10 lecciones tras dos años en pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mundo-del-trabajo-10-lecciones-tras-dos-anos-en-pandemia-20220329-0119.html>

Ongallo, C. (2007) *Manual de Comunicación, Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (2ª ed.). España: Dykinson.

Pacheco, M., Zapata, L., & Albán, A. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Putman, L., Goldhaber, G., & Garrido, F. (2022) *Fundamentos de Comunicación Organizacional. Organizational Communication Global Network.*  
[https://www.researchgate.net/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_2022](https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022)

Sánchez, P. (2015). *Plan de comunicación interna.* UNED.  
<https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/PCI>

Xu, M., David, J., & Kim, S. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges.* International Journal of Financial Research, 9(2), 90. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>



## **El papel del influencer en el marketing digital: explorando la conexión entre embajadores de marca y su audiencia meta**

**Dra. Susana Ruíz Valdés**

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0001-6318-3009>

srv\_cm@hotmail.com

**Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia.**

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0003-1436-5214>

jart2005@gmail.com

**María del Carmen Gómez Chagoya**

Universidad Autónoma del Estado de México

mcgomez@uaemex.mx

### **RESUMEN**

La evolución del marketing digital ha sido marcada por el crecimiento de los influencers como componentes esenciales en las estrategias de promoción de marcas. Este análisis investiga la función clave de los influencers en la creación de vínculos entre las marcas y su público objetivo, destacando su papel como embajadores de marca. Se explora cómo los influencers establecen conexiones auténticas con sus seguidores y cómo esta autenticidad fortalece la credibilidad y el impacto del mensaje de la marca. Además, se revisan las estrategias efectivas de colaboración entre marcas e influencers, la evaluación del rendimiento y los desafíos éticos involucrados. Por último, se discuten las tendencias futuras en el marketing de influencers y se enfatiza la importancia continua de esta herramienta en el entorno del marketing digital.

**Palabras clave:** Marketing de Influencers, Embajadores de Marca, Conexión Emocional.

### **ABSTRACT**

The evolution of digital marketing has been marked by the growth of influencers as essential components in brand promotion strategies. This analysis investigates the key role of influencers in creating links between brands and their target audience, highlighting their role as brand ambassadors. It explores how influencers establish authentic connections with their followers and how this authenticity strengthens the credibility and impact of the brand's message. Additionally, effective collaboration strategies between brands and influencers, performance evaluation, and the ethical challenges involved are reviewed. Finally, future trends in influencer marketing are discussed and the continued importance of this tool in the digital marketing environment is emphasized.

**Keywords:** Influencer Marketing, Brand Ambassadors, Emotional Connection.

### **INTRODUCCIÓN**

En el actual paisaje del marketing digital, los influencers han emergido como figuras centrales en las estrategias de marca. A pesar de su creciente popularidad, persiste una necesidad apremiante de comprender más profundamente cómo estos influencers impactan y conectan con su audiencia meta, así como cómo esta conexión influye en las decisiones de compra y en la construcción de relaciones significativas.

El principal desafío radica en la falta de una comprensión exhaustiva de cómo los influencers ejercen su influencia sobre los consumidores y cómo esta dinámica evoluciona cuando los influencers se convierten en embajadores de marca. Esto plantea interrogantes sobre la efectividad de esta transición y los beneficios tangibles que aporta en términos de lealtad y percepción positiva de la marca.

Además, la medición precisa del retorno de inversión en campañas de marketing de influencers es un desafío considerable debido a la falta de estándares claros y métricas específicas. La dimensión ética también es crucial, ya que la transparencia en las relaciones y la autenticidad del contenido son elementos fundamentales que influyen en la percepción pública y en la confianza a largo plazo.

En este contexto, es imperativo abordar estos problemas de manera integral para proporcionar a las marcas y a los profesionales del marketing digital un marco robusto y basado en evidencia. Este estudio se centra en explorar en detalle el papel crucial de los influencers como herramientas clave en el marketing digital, enfocándose en la conexión con su audiencia, su transformación en embajadores de marca y la necesidad urgente de establecer estándares éticos y métricas de desempeño claras para optimizar estas estrategias colaborativas.

En este estudio se propone proporcionar una contribución significativa tanto al ámbito académico como a la práctica profesional en el campo del marketing digital. La investigación se centra en explorar el rol emergente de los influencers como embajadores de marca y su conexión con el público objetivo, motivada por la necesidad crítica de comprender y optimizar una práctica que ha ganado una relevancia sin precedentes en la era digital.

Entre las razones fundamentales que respaldan esta investigación se incluye que el marketing de influencers ha emergido como una piedra angular de las estrategias contemporáneas de marketing digital, jugando un papel crucial en la promoción y posicionamiento de marcas en un mercado cada vez más competitivo. Es esencial profundizar en cómo estos influencers desempeñan su función y evolucionan hacia embajadores de marca para mejorar la efectividad de las estrategias de marketing actuales.

La influencia de los influencers en las decisiones de compra de los consumidores es ampliamente reconocida, aunque los mecanismos exactos y la naturaleza de esta influencia aún requieren un análisis más detallado. Este estudio busca abordar este vacío de conocimiento para proporcionar a las marcas una comprensión sólida sobre cómo capitalizar de manera efectiva esta influencia.

La transición de los influencers a embajadores de marca plantea interrogantes significativos sobre la autenticidad de esta evolución y los beneficios concretos que aporta a las marcas en términos de construcción de relaciones a largo plazo. Comprender este proceso permitirá a las empresas maximizar el valor de las asociaciones estratégicas con influencers.

Por tanto, el fin de la investigación es ofrecer insights prácticos y aplicables a los profesionales del marketing digital, equipándolos con el conocimiento necesario para tomar decisiones informadas y mejorar la efectividad de sus estrategias de colaboración con influencers.

Nuestra pregunta de investigación se puede presentar de la siguiente manera:

¿Cuál es el impacto del cambio de los influencers a embajadores de marca en la percepción de autenticidad y confianza del público objetivo, y cómo pueden las marcas optimizar sus estrategias de colaboración para asegurar una integración ética y efectiva en el marketing digital actual?

Con esto se busca explorar la transformación que tienen los influencers en embajadores de marca en el contexto del marketing digital, investigando cómo esta evolución impacta la percepción y la lealtad del público objetivo. Además, identificar estrategias óptimas de colaboración entre marcas e influencers y desarrollar un marco robusto para evaluar el éxito de estas estrategias, integrando consideraciones éticas y adaptaciones necesarias frente a los cambios continuos en el panorama del marketing digital.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Perspectivas Integradas del Influencer Marketing en el Contexto Digital**

El marketing de influencers ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidándose como una estrategia fundamental para las marcas en el entorno digital contemporáneo. Para explorar de manera comprehensiva este fenómeno y abordar el tema de investigación propuesto, se deben considerar diversas dimensiones teóricas clave.

**Teoría de la Comunicación Persuasiva:** La teoría de la comunicación persuasiva, según Guillén y Guil (2000), examina cómo los mensajes persuasivos impactan en las actitudes y comportamientos del público objetivo. En el contexto del marketing de influencers, esta teoría permite entender cómo

los mensajes promovidos por los influencers influyen las decisiones de compra y la percepción de marca.

**Teoría de la Relación con el Consumidor en el Marketing Digital:** La teoría de la relación con el consumidor, desde una perspectiva económica adaptada por Schiffman y Lazar (2010), proporciona un marco para comprender cómo se establecen y mantienen las relaciones a largo plazo entre las marcas (mediante influencers) y los consumidores. Este enfoque considera factores como preferencias individuales, ingresos y el contexto de consumo digital.

**Teorías sobre la Autenticidad en las Interacciones Digitales:** La autenticidad, según Consuegra y Quiñonez-Cintrón (2012), se centra en la congruencia entre la identidad personal y las acciones observadas. En el marketing de influencers, teorías sobre la autenticidad exploran cómo esta cualidad afecta la percepción del público y la construcción de relaciones duraderas, esenciales para la credibilidad y el compromiso sostenido.

**Evolución del Rol del Influencer en el Marketing Moderno:** El influencer marketing ha evolucionado hacia una profesión que demanda profesionalización y estrategias sólidas para generar engagement y confianza con el público (Sanmiguel, 2020). Esta evolución se estudia desde teorías de marketing digital y comunicación para comprender cómo los influencers se transforman de creadores de contenido a embajadores de marca estratégicos, enfocados en establecer vínculos a largo plazo con los consumidores digitales.

**Métricas y Análisis de Rendimiento en el Contexto Digital:** Las teorías de análisis de métricas y retorno de la inversión en marketing digital, como descrito por Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2020), proveen herramientas esenciales para desarrollar un marco de evaluación integral. Este enfoque permite medir cuantitativa y cualitativamente el impacto de las campañas de influencers, facilitando una comprensión profunda del éxito alcanzado y áreas de mejora.

**Ética y Responsabilidad Social en el Marketing de Influencers:** La ética en marketing implica la integración de valores y principios morales en las estrategias de comunicación y promoción, promoviendo relaciones honestas y responsables con los consumidores (López, 2021). En el contexto del marketing de influencers, las teorías éticas y de responsabilidad social corporativa analizan la transparencia en las relaciones influencer-audience y la responsabilidad de las marcas en promover prácticas éticas que fortalezcan la confianza y la credibilidad.

Este marco proporciona una base conceptual sólida para abordar de manera integral el papel dinámico y estratégico del influencer en el marketing digital actual al amalgamar perspectivas de

comunicación, marketing digital, relaciones con el consumidor y ética empresarial, se facilita una comprensión profunda de este campo en constante evolución.

## **MARCO REFERENCIAL**

Para los fines de esta investigación, se seleccionará una marca de moda contemporánea interesada en ampliar su presencia en línea y atraer a un público más joven y diverso. Es crucial destacar que el objetivo no es la promoción de la marca ni del influencer, sino comprender la influencia de este último en relación con la marca. Por lo tanto, no se revelarán nombres específicos de la marca ni del influencer involucrado.

En este contexto, la marca ha optado por integrar una estrategia de marketing de influencers como parte integral de su estrategia digital. A continuación, se presenta un esquema conceptual para explorar los elementos clave del estudio:

### **Estudio de Impacto de Influencers en la Marca de Moda Contemporánea**

1. Identificación y Selección de Influencers:
  - Se realizará un análisis exhaustivo para identificar influencers cuyo estilo y valores estén alineados con la estética y la imagen proyectada por la marca.
  - Se seleccionará un influencer que posea una audiencia comprometida y representativa del público objetivo deseado.
2. Estrategia de Co-Creación de Contenido:
  - El influencer colaborará estrechamente con la marca para desarrollar contenido auténtico que no solo resalte los productos, sino que también capture la identidad única de la marca y la personalidad distintiva del influencer.
3. Evaluación de la Conversión en Embajadores de Marca:
  - A medida que avanza la colaboración, algunos influencers mostrarán una conexión más profunda con la marca, demostrando autenticidad y un compromiso genuino.
  - La marca explorará la posibilidad de convertir a estos influencers en embajadores de marca, fortaleciendo así la relación a largo plazo y la asociación estratégica.
4. Análisis de Métricas de Desempeño y Retorno de la Inversión:
  - Se implementarán métricas específicas para evaluar el impacto de las campañas de influencer, incluyendo el aumento en la interacción en redes sociales, tráfico web generado y, en última instancia, las métricas de ventas y conversión.

## **METODOLOGÍA**

La investigación cualitativa se enfoca en comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, explorando sus experiencias, percepciones y significados.

Se empleará un diseño de investigación cualitativa de estudio de caso, permitiendo un análisis detallado y contextualizado de la relación entre el influencer, la marca y su público objetivo. El estudio de caso se centrará en una marca de moda contemporánea y sus experiencias con influencers como embajadores de marca.

La muestra se seleccionará de manera intencional, incluyendo a un influencer representante de marcas y algunos miembros de la audiencia que siguen a dicho influencer en redes sociales.

Se buscará una muestra variada en términos de edad, género, ubicación geográfica y nivel socioeconómico.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

### **Recopilación de Datos**

Se llevarán a cabo la observación participante de un influencer, representante de marcas, así como de la audiencia para obtener una perspectiva amplia y diversa. Se abordarán temas como la construcción de relaciones, la evolución hacia embajadores de marca y la percepción de la audiencia.

**Análisis de Contenido:** Se llevará a cabo un análisis profundo del contenido generado por los influencers, enfocándose en la autenticidad, la alineación con los valores de la marca y la respuesta de la audiencia. Se estudiarán detalladamente las publicaciones en redes sociales, videos y otros formatos para comprender cómo se comunica la identidad y los mensajes clave de la marca a través de los influencers.

**Observación Participante:** Se realizará una observación activa de las colaboraciones y actividades en línea donde los influencers representan a la marca. Se recopilarán datos sobre la interacción directa entre los influencers, la marca y la audiencia, capturando tanto los momentos de compromiso como las respuestas del público objetivo.

**Análisis de Datos:** El análisis de datos se llevará a cabo de manera inductiva para identificar patrones emergentes y temas relevantes en el contenido y las interacciones observadas. Se utilizará un enfoque de triangulación, comparando y contrastando los datos obtenidos de la observación participante para obtener una comprensión más completa y matizada.

**Interpretación y Presentación de Resultados:** Los hallazgos se interpretarán en el contexto de explorar de manera exhaustiva y detallada el papel del influencer en el marketing digital como embajador de marca y su conexión con el público objetivo. Se presentarán los resultados de manera que capturen las experiencias y percepciones significativas de los participantes, ofreciendo insights valiosos para la estrategia de marketing digital y la gestión de relaciones con influencers.

## Medición del Impacto de Colaboraciones:

### 1. Engagement en Redes Sociales:

- **Métrica:** Interacciones como likes, comentarios y compartidos en plataformas sociales.
- **Beneficios:** Refleja la interacción y la difusión del contenido entre la audiencia.

### 2. Tráfico y Visibilidad Web:

- **Métrica:** Análisis del aumento de tráfico web durante y después de las campañas.
- **Beneficios:** Evalúa la efectividad en la generación de interés y visitas al sitio.

### 3. Conversiones y Impacto Comercial:

- **Métrica:** Seguimiento de las conversiones directamente atribuibles a la colaboración.
- **Beneficios:** Mide el impacto directo en el rendimiento comercial y las ventas.

### 4. Feedback y Opiniones de la Audiencia:

- **Métrica:** Recopilación de opiniones y percepciones a través de encuestas y comentarios directos.
- **Beneficios:** Proporciona insights cualitativos sobre la percepción de la marca y la influencia del colaborador.

### 5. Retención y Lealtad de Audiencia:

- **Métrica:** Evaluación de la retención de seguidores antes y después de la colaboración.
- **Beneficios:** Indica la efectividad a largo plazo en mantener el interés y la lealtad de la audiencia.

La interpretación implica analizar y dar sentido a los patrones y temas emergentes a través del prisma de las experiencias y percepciones de los participantes.

## CONCLUSIONES

Los resultados del estudio revelaron una serie de insights significativos sobre el marketing de influencers y la dinámica entre los influencers y sus audiencias; se identificó que la conexión emocional entre el influencer y su audiencia es crucial para el éxito del marketing de influencers. Los participantes subrayaron que la autenticidad y la capacidad del influencer para generar confianza y lealtad son determinantes clave. Esto posiciona al influencer como un conector emocional poderoso.

La investigación destacó que la autenticidad en las colaboraciones entre el influencer y la marca es esencial para mantener la credibilidad ante la audiencia. La percepción de alineación entre los valores del influencer y los de la marca emergió como un factor crítico para el éxito de estas colaboraciones. Esto resulta en relaciones más auténticas y creíbles para ambas partes.

Se observó una tendencia natural hacia que los influencers adopten roles de embajador de marca. Esta evolución se atribuyó a la coherencia en la representación de la marca por parte del influencer, la construcción de relaciones a largo plazo y la identificación mutua de objetivos y valores.

Se identificaron varias estrategias efectivas de colaboración entre marcas e influencers, como la co-creación de contenido, la integración de los valores de la marca en la narrativa del influencer y la promoción auténtica de productos o servicios. Estas estrategias han demostrado ser fundamentales para el desarrollo de colaboraciones exitosas y duraderas.

El análisis reveló impactos tangibles en indicadores clave como el aumento en la participación en redes sociales, el tráfico al sitio web y las conversiones de ventas. Además, se observó un incremento en la percepción positiva de la marca y la fidelidad del cliente, lo que resulta en un retorno de inversión significativo para las marcas involucradas.

Esto subraya la importancia estratégica del marketing de influencers bien gestionado y cómo las colaboraciones auténticas pueden traducirse en resultados positivos medibles para las marcas.

### **Reflexiones sobre el Papel de los Influencers en la Construcción de Conexiones Auténticas con las Marcas:**

Los hallazgos destacan la importancia crucial que los influencers tienen en la creación de conexiones profundas y significativas entre una marca y su audiencia. Más allá de la mera promoción de productos, estos aspectos fundamentales subrayan cómo los influencers moldean la percepción y la lealtad del consumidor:

1. **Mediadores de Confianza y Autenticidad:** Los influencers actúan como mediadores de confianza al encarnar la autenticidad. Su habilidad para compartir experiencias genuinas y recomendar productos de manera creíble establece puentes emocionales que van más allá de la publicidad convencional.
2. **Conexión Emocional y Relacional:** La capacidad de los influencers para establecer una conexión emocional con su audiencia es clave. Al compartir aspectos de su vida personal y valores, hacen que la marca sea más accesible y cercana para su público objetivo.
3. **Evolución hacia Embajadores de Marca:** La transición de los influencers a embajadores de marca fortalece la identidad de la marca al representar consistentemente sus valores y mensajes. Esta coherencia contribuye a una narrativa sólida y reconocible.
4. **Colaboración en la Creación de Contenido:** La participación activa de los influencers en la creación de contenido permite integrar de manera orgánica los productos o servicios de la marca en contextos relevantes y atractivos. Esto facilita una narrativa auténtica y convincente.



5. **Compromiso a Largo Plazo y Relaciones Duraderas:** La evolución hacia embajadores de marca implica un compromiso continuo y una relación más profunda. Los influencers se convierten en defensores activos de la marca, fortaleciendo la conexión emocional y promoviendo la lealtad a largo plazo.
6. **Impacto Medible en Indicadores Clave:** Los influencers tienen un impacto tangible en la audiencia, reflejado en el aumento de la participación en redes sociales, tráfico al sitio web y conversiones de ventas. Estos indicadores son prueba de la efectividad de esta conexión emocional y relacional.

Estos pilares subrayan cómo los influencers no solo juegan un papel vital en la construcción inicial de conexiones, sino que también contribuyen significativamente a la formación de una identidad de marca auténtica y sólida a través de su evolución hacia embajadores de marca.

Propuesta de intervención: "Estrategias Integradas de Colaboración Marca-Influencer".

A continuación, se presentan estrategias diseñadas para maximizar la efectividad de la colaboración entre marcas e influencers, fortaleciendo la relación y optimizando los resultados tanto para la marca como para los influencers involucrados:

Co-creación de Contenido:

- Estrategia: Facilitar la co-creación de contenido con influencers, permitiéndoles aportar su estilo único y perspectiva a la narrativa de la marca.
- Beneficios: Mejora la autenticidad, el compromiso y la relevancia del contenido generado.

Integración de Valores de Marca:

- Estrategia: Seleccionar influencers cuyos valores personales estén alineados con los de la marca para asegurar una representación auténtica y coherente.
- Beneficios: Refuerza la conexión emocional y fortalece la identidad de la marca en el mercado.

Eventos y Colaboraciones Exclusivas:

- Estrategia: Organizar eventos exclusivos o colaboraciones limitadas con influencers para crear anticipación y exclusividad.
- Beneficios: Genera experiencias memorables y aumenta la participación activa de la audiencia.

□ Programas de Afiliados Personalizados:

- Estrategia: Implementar programas de afiliados personalizados que premien a los influencers por el tráfico y las conversiones.
- Beneficios: Motiva el rendimiento y garantiza colaboraciones mutuamente beneficiosas a largo plazo.

□ Inclusión en Decisiones de Producto:

- Estrategia: Involucrar a influencers en el proceso de toma de decisiones de nuevos productos, desde el desarrollo hasta el lanzamiento.
- Beneficios: Fomenta un sentido de propiedad compartida y aumenta la autenticidad en la promoción de productos.

### **Comentarios finales**

En la dinámica actual del marketing digital, la colaboración entre marcas e influencers representa una poderosa herramienta para construir conexiones auténticas con el público objetivo. Las estrategias integradas de colaboración, como la co-creación de contenido, la alineación de valores de marca, eventos exclusivos, programas de afiliados personalizados y la inclusión en decisiones de producto, no solo fortalecen la autenticidad y relevancia del contenido generado, sino que también promueven una conexión emocional más profunda con la audiencia. Al adoptar estas estrategias, las marcas pueden no solo aumentar el compromiso y la fidelidad del consumidor, sino también construir asociaciones sólidas y duraderas con los influencers, asegurando resultados positivos tanto a corto como a largo plazo en sus campañas de marketing digital.

El estudio habría investigado cómo los influencers han evolucionado de simples promotores a ser considerados embajadores de marca, profundizando en cómo esta evolución afecta la percepción y la lealtad del público objetivo.

Se documenta cómo esta transformación influye en la forma en que el público percibe tanto a los influencers como a las marcas, así como en la lealtad que muestran hacia ellas.

Asimismo, se identificaron estrategias efectivas de colaboración entre marcas e influencers, como la co-creación de contenido, la alineación de valores y otros métodos discutidos anteriormente.

Por su parte, la pregunta planteada es respondida toda vez que El cambio de los influencers a embajadores de marca puede aumentar la percepción de autenticidad entre el público objetivo. Esto ocurre cuando los influencers no solo promocionan productos, sino que también se alinean

estrechamente con los valores y la identidad de la marca, actuando como defensores genuinos de los productos o servicios que representan.

Convertir a los influencers en embajadores de marca puede fortalecer la confianza del público. Esto se debe a que los embajadores, al ser más integrados y comprometidos con la marca, pueden transmitir una mayor credibilidad y consistencia en sus recomendaciones y asociaciones con la marca.

Las marcas pueden optimizar sus estrategias asegurándose de seleccionar influencers cuyos valores y personalidades estén alineados con los de la marca. Esto no solo mejora la autenticidad de las colaboraciones, sino que también refuerza la conexión emocional con el público.

Involucrar a los influencers en la co-creación de contenido puede aumentar la autenticidad y la relevancia del mensaje para el público objetivo, al integrar la voz y el estilo único del influencer con la narrativa de la marca.

Es crucial que las marcas promuevan la transparencia en sus colaboraciones con influencers, asegurando que las asociaciones sean claramente reveladas al público. Esto no solo cumple con las regulaciones éticas y legales, sino que también fortalece la confianza del público.

Dado el dinamismo del marketing digital, las marcas deben estar preparadas para adaptar sus estrategias según evolucionen las plataformas digitales, las preferencias del consumidor y las normativas legales y éticas.

Por tato, las marcas pueden optimizar sus estrategias de colaboración con influencers transformándolos en embajadores de marca, lo que puede mejorar la autenticidad y la confianza del público objetivo. Esto se logra a través de una selección cuidadosa de influencers, la co-creación de contenido y la promoción de la transparencia, asegurando una integración ética y efectiva en el panorama cambiante del marketing digital.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Consuegra y Quiñones-Cintrón (2012). La autenticidad como eje diferenciador de marcas: su diseño estratégico mediante el uso de Brandcepts. Forum empresarial Vol. 17. Núm. 2 • invierno 2012-2013

Guillén y Guil (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial McGraw Hill.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2020). Marketing 4.0 transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, Editorial LID.

López Proaño Juan Pablo (2021). Ética en marketing digital. Editorial: edición del autor

Sanmiguel Arregui Patricia (2020)- Influencer marketing. Editorial LID.

Schiffman y Lazar. (2010). Comportamiento del consumidor. (10ma. Ed.) México: Pearson educación.

## **Paradigma ICD: impulsando la creatividad y la competitividad en las organizaciones**

**Dra. Susana Ruíz Valdés**

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0001-6318-3009>

srv\_cm@hotmail.com

**Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia.**

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0003-1436-5214>

jart2005@gmail.com

**María Luisa Hernández Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de México

mlhernandezm@uaemex.mx

### **RESUMEN**

La innovación abierta se erige como un motor vital para el crecimiento empresarial al integrar conocimiento externo, dinamizar la innovación y reforzar la competitividad. La propuesta de Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo (ICD) enfoca en la colaboración externa como pilar de la innovación y la creatividad. Al receptar nuevas ideas, las organizaciones pueden agilizar el desarrollo de productos y servicios, mitigar riesgos y construir sólidas redes de colaboración. Implementar ICD implica establecer alianzas con diversos actores, desde startups hasta instituciones de investigación, y promover una cultura organizacional que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo. A pesar de los retos, las empresas que adoptan ICD pueden experimentar un crecimiento sustancial y una mayor resiliencia en un mercado en constante cambio.

**Palabras clave:** competitividad, creatividad, innovación empresarial.

### **ABSTRACT**

Open innovation stands as a vital engine for business growth by integrating external knowledge, boosting innovation and reinforcing competitiveness. The Open Innovation for Competitiveness and Development (ICD) proposal focuses on external collaboration as a pillar of innovation and creativity. By embracing new ideas, organizations can streamline product and service development, mitigate risks, and build strong collaborative networks. Implementing ICD involves establishing alliances with various actors, from startups to research institutions, and promoting an organizational culture that encourages collaboration and continuous learning. Despite the challenges, companies that adopt ICD can experience substantial growth and greater resilience in an ever-changing market.

**Keywords:** competitiveness, creativity, business innovation.

## INTRODUCCIÓN

En la era actual, los negocios tradicionales enfrentan desafíos significativos en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. La necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y a los avances tecnológicos se vuelve crucial. Sin embargo, las estructuras organizacionales arraigadas en métodos convencionales pueden limitar la capacidad de innovación interna. Además, la falta de acceso a nuevos mercados y recursos especializados puede obstaculizar aún más su progreso.

En este contexto, la adopción del Paradigma de Innovación para la Competitividad y Desarrollo (ICD) emerge como una estrategia fundamental. Este enfoque promueve la apertura hacia colaboraciones externas con startups, proveedores tecnológicos e instituciones de investigación. A través de estas alianzas, las empresas tradicionales pueden obtener acceso a ideas frescas, conocimientos especializados y recursos necesarios para innovar de manera más efectiva. La colaboración con expertos tecnológicos facilita la implementación de soluciones avanzadas, la adopción de estrategias de marketing digital y la exploración de nuevos modelos de negocio.

Además, al cultivar una cultura organizacional basada en la colaboración y el aprendizaje continuo, estas empresas pueden estimular la creatividad y la innovación entre sus empleados. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo de productos y servicios innovadores, sino que también fortalece la capacidad de la organización para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado de manera ágil y efectiva.

En el contexto actual de negocios, caracterizado por su dinamismo y competencia intensa, la adopción del modelo de Innovación Abierta para la Competitividad y Desarrollo (ICD) se presenta como una estrategia crucial para que las empresas tradicionales mantengan su relevancia y fortalezcan su resiliencia frente a los desafíos del mercado.

Este estudio tiene como objetivo principal desarrollar un marco metodológico exhaustivo para la implementación efectiva de la Innovación Abierta en empresas tradicionales. El enfoque es crear una estructura sistemática que abarque todas las fases del proceso de adopción de ICD: desde la identificación inicial de oportunidades hasta la ejecución y evaluación de iniciativas innovadoras. La metodología propuesta se diseñará considerando las particularidades y desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones al integrar prácticas de innovación abierta.

El centro de atención de esta investigación radica en una pregunta esencial: ¿Cómo puede desarrollarse y aplicarse un marco metodológico completo para implementar eficazmente la

Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo en empresas tradicionales, teniendo en cuenta sus características únicas, desafíos específicos y necesidades particulares?

## **MARCO TEÓRICO**

### **Exploración de la Innovación Abierta y su Impacto en la Competitividad Empresarial**

La innovación abierta ha emergido como un paradigma disruptivo en el contexto empresarial contemporáneo, desafiando las convencionales barreras organizacionales y promoviendo una mentalidad colaborativa tanto dentro como fuera de las fronteras de las empresas. Este enfoque innovador reconoce que las mejores ideas y soluciones no siempre surgen internamente, sino que pueden encontrarse en la vasta red de conocimientos y recursos externos disponibles (Alvarez-Aros, Álvarez, 2018).

Los modelos de innovación abierta han ganado prominencia al ofrecer una alternativa dinámica a los métodos tradicionales de desarrollo e innovación. En este análisis, exploraremos los principios fundamentales de la innovación abierta, subrayando su importancia, los beneficios que ofrece y sus aplicaciones en el actual entorno empresarial.

En el núcleo de la competitividad empresarial reside su capacidad para ofrecer un valor distintivo en el mercado. Este valor se construye a partir de una combinación de recursos internos y el potencial humano alineado estratégicamente con los objetivos organizacionales (González, García, 2010). Sin embargo, este enfoque debe reconocer y adaptarse a los factores externos que influyen en su dinámica competitiva.

Según López y García (2010), se identifican tres impulsores internos de la competitividad, que son los recursos, los resultados y el potencial. Los recursos se refieren a los activos disponibles para las empresas para competir en el presente, mientras que los resultados se ven reflejados en la productividad obtenida. Por otro lado, el potencial se materializa a través de la innovación, representando el futuro de la empresa.

Además, el proceso competitivo implica una interacción colaborativa con los diversos actores del entorno empresarial. Estos incluyen las condiciones en las que operan, los clientes, la competencia, los proveedores y las industrias relacionadas. En este intercambio, es común influir y ser influenciado, fortaleciendo así a los diferentes participantes del mercado (Navas, 2015).

¿Qué incentivaría a su empresa a explorar nuevas vías de innovación colaborativa? Los motivos para adoptar la innovación abierta pueden variar considerablemente según los objetivos específicos y el

contexto de cada organización. Según Núñez (2015), existen varios propósitos comunes que destacan:

- Ampliación del acceso al conocimiento externo: La innovación abierta permite a las organizaciones acceder a una diversidad de ideas y experiencias que van más allá de sus límites internos.
- Aceleración del proceso innovador: Al aprovechar soluciones, tecnologías y propiedad intelectual existentes de fuentes externas, la innovación abierta puede acelerar significativamente el desarrollo de nuevos productos y servicios, ahorrando tiempo y recursos.
- Mejora de la competitividad: Al facilitar el acceso a nuevos mercados, tecnologías y modelos de negocio, la innovación abierta puede fortalecer la posición competitiva de una organización y estimular la innovación continua.
- Mitigación de riesgos: Compartir riesgos y costos es otro aspecto crucial de la innovación abierta. Al colaborar con otros, las organizaciones pueden reducir los riesgos asociados con el desarrollo y lanzamiento de nuevas iniciativas.
- Estímulo de la creatividad y el aprendizaje: La colaboración con socios externos fomenta una cultura de creatividad y aprendizaje dentro de la organización, impulsando así la innovación y la capacidad para abordar desafíos de manera innovadora.
- Creación de redes y alianzas estratégicas: La innovación abierta facilita la formación de asociaciones estratégicas que proporcionan acceso a nuevos mercados, talento y recursos, estableciendo así relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles.
- Co-creación con los clientes: Involucrar activamente a los clientes en el proceso de innovación puede conducir al desarrollo de productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades y expectativas, mejorando la satisfacción y la fidelidad del cliente.

Estos propósitos subrayan cómo la innovación abierta puede ser una poderosa estrategia para impulsar el crecimiento, la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En este sentido, la innovación abierta tiene como objetivo principal aprovechar el conocimiento externo, acelerar la innovación, mejorar la competitividad, mitigar riesgos, fomentar la creatividad y la colaboración, lo que puede aumentar las posibilidades de éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

La rápida entrada al mercado y la generación de valor a través de la innovación abierta, las organizaciones pueden aprovechar soluciones, tecnologías o experiencias previamente desarrolladas por otros, evitando así la necesidad de crear todo desde cero internamente. Este enfoque acelera



significativamente el proceso de desarrollo, pruebas y lanzamiento de nuevos productos o servicios (González, García2010).

Al tener acceso a una amplia variedad de ideas, perspectivas y conocimientos del mercado, las organizaciones pueden comprender más profundamente las necesidades y preferencias de sus clientes. Esto les permite crear productos y servicios que están más alineados con las expectativas del mercado objetivo, generando así un mayor valor para los clientes.

Sin embargo, aquí el tema central es crear un modelo de innovación abierta que fomente la colaboración con socios externos, como proveedores, clientes, instituciones de investigación o nuevas empresas. Estas colaboraciones facilitan el intercambio de costos, riesgos y recursos, lo que permite a las organizaciones abordar proyectos ambiciosos o explorar nuevas oportunidades de mercado que de otra manera serían difíciles de abordar por sí solas.

En el contexto empresarial, un sistema abierto de negocio se define por su enfoque dinámico hacia la interacción y adaptación al entorno externo. A diferencia de los sistemas cerrados que operan de forma aislada y dependen principalmente de recursos internos, un sistema abierto se caracteriza por estar constantemente involucrado con clientes, proveedores, competidores, reguladores y otros actores del mercado (Becerra, 2008).

Este enfoque no solo implica una mayor flexibilidad y agilidad, sino también una búsqueda activa de oportunidades de colaboración, innovación y aprendizaje del entorno externo. Las empresas que adoptan este modelo están preparadas para desarrollar nuevas ideas y productos mediante colaboraciones externas, así como para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y del entorno empresarial.

La estrategia de innovación abierta, fundamental en este contexto, no solo fomenta la creatividad y el crecimiento sostenible, sino que también promueve un cambio cultural y estratégico dentro de la organización, liderado desde los niveles superiores (Suárez, 2018). A pesar de los desafíos inherentes, las organizaciones que implementan la Innovación Abierta están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades en un entorno empresarial en constante evolución.

La innovación abierta es un enfoque estratégico que busca aprovechar las ideas, conocimientos y colaboraciones externas para impulsar el desarrollo y la competitividad de una empresa. En contraste con la innovación interna tradicional, donde las empresas se basan principalmente en sus propios recursos, la innovación abierta busca activamente integrar conocimientos externos para alcanzar sus objetivos de innovación y crecimiento.

La implementación de la innovación abierta requiere un cambio cultural y estratégico significativo, con una mentalidad de colaboración, transparencia y aprendizaje continuo liderado desde la alta dirección. A pesar de los desafíos asociados, los beneficios potenciales en términos de crecimiento y competitividad son significativos para las organizaciones que están dispuestas a adoptar este enfoque innovador (Schrage, 2016).

En el actual panorama empresarial, las empresas tradicionales se encuentran con desafíos significativos que limitan su competitividad e innovación. Sus estructuras arraigadas y procesos establecidos a menudo las vuelven menos ágiles y adaptables a los rápidos cambios del mercado.

Estas organizaciones enfrentan barreras importantes que afectan su capacidad de evolucionar y prosperar:

1. **Cultura Organizacional Inflexible:** La resistencia al cambio arraigada en la cultura organizacional dificulta la adopción de nuevas tecnologías y métodos.
2. **Estancamiento en la Innovación:** La falta de iniciativas innovadoras puede llevar a un estancamiento en el desarrollo de productos y servicios, reduciendo su relevancia en el mercado.
3. **Limitaciones de Recursos:** Recursos financieros limitados y una base de talento menos flexible dificultan la inversión en investigación y desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías.
4. **Competencia Emergente:** La creciente presencia de nuevos actores disruptivos, como startups y empresas tecnológicas innovadoras, representa una amenaza para las empresas tradicionales que no están preparadas para competir en un entorno cambiante.
5. **Conexiones Externas Limitadas:** La falta de redes robustas limita el acceso a nuevas ideas, tecnologías y colaboraciones externas que podrían impulsar la innovación y el crecimiento.

Esto refleja que las empresas tradicionales enfrentan múltiples desafíos que las hacen menos competitivas y ágiles en un mercado dinámico y exigente. Superar estas barreras requiere adoptar enfoques innovadores y flexibles que fomenten la adaptabilidad, la colaboración externa y la innovación continua

## **METODOLOGÍA**

Esta metodología se centra en la recopilación y análisis de datos existentes para comprender la implementación de ICD en empresas tradicionales, sin requerir la aplicación de intervenciones o la selección de una muestra específica.

- Enfoque: Investigación descriptiva.

- Unidad de análisis: No aplicable (la investigación se basará en análisis de datos secundarios y revisión bibliográfica).

## **RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Análisis de datos secundarios: revisión de informes y literatura relevante sobre la innovación abierta y su aplicación en empresas tradicionales.

- Investigación bibliográfica: búsqueda y revisión de artículos académicos y libros relacionados con ICD y su impacto en la competitividad empresarial.

### Análisis de Datos:

- Síntesis de información: resumen y organización de los hallazgos de la revisión de datos secundarios y bibliográficos.

- Identificación de patrones: búsqueda de tendencias comunes y factores clave asociados con la implementación de ICD en empresas tradicionales.

### Interpretación de Resultados:

- Análisis e interpretación de los hallazgos para comprender el estado actual para la implementación de ICD y su influencia en la competitividad y el desarrollo empresarial.

### Propuesta del modelo

Nombre del Modelo: Innovación Colaborativa Dinámica (ICD)

### Descripción General:

La Innovación Colaborativa Dinámica (ICD) es un enfoque disruptivo que re imagina el proceso tradicional de innovación. El modelo ICD (Innovación, Colaboración, Desarrollo) es una metodología que busca fomentar la innovación a través de la colaboración y el desarrollo de nuevas ideas y soluciones.

### Pasos del Modelo ICD:

#### 1. Identificación de Desafíos y Oportunidades (I):

- En esta etapa, se identifican los desafíos y oportunidades de innovación dentro de la empresa. Esto puede involucrar la realización de análisis internos y externos para entender las necesidades del mercado, las tendencias emergentes y las áreas de mejora dentro de la organización.

#### 2. Generación de Ideas (I):

- Una vez identificados los desafíos y oportunidades, se lleva a cabo una sesión de lluvia de ideas (brainstorming) para generar nuevas ideas y soluciones que aborden estos desafíos. Se fomenta la participación de empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para garantizar una amplia variedad de perspectivas.

### 3. Selección y Priorización de Ideas (C):

- Después de la etapa de generación de ideas, se procede a evaluar y seleccionar las propuestas más prometedoras. Esto puede hacerse mediante técnicas de votación, análisis de costo-beneficio o evaluaciones de viabilidad técnica y comercial. Se priorizan aquellas ideas que tienen el potencial de generar un mayor impacto y agregar valor a la empresa.

### 4. Colaboración y Desarrollo (C, D):

- Una vez seleccionadas las ideas, se forma un equipo multidisciplinario para trabajar en su desarrollo. Este equipo puede incluir a personas de diferentes áreas de la empresa, así como colaboradores externos como proveedores, clientes o expertos en la materia. Se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos para enriquecer el proceso de desarrollo de las ideas.

### 5. Prototipado y Pruebas (D):

- Las ideas seleccionadas se desarrollan en prototipos o pilotos que pueden ser probados y evaluados en un entorno controlado. Esto permite identificar posibles fallos o áreas de mejora antes de su implementación a gran escala.

### 6. Implementación y Evaluación (D):

- Una vez que los prototipos han sido probados y refinados, se procede a su implementación en el mercado o dentro de la organización. Se monitorean los resultados y se recopilan datos para evaluar el impacto de las soluciones implementadas. Esto proporciona retroalimentación útil para futuros proyectos de innovación.

### 7. Iteración y Mejora Continua (I, C, D):

- El proceso de innovación es cíclico y continuo. Se fomenta la retroalimentación de todas las etapas del proceso para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación futuras. Se promueve una cultura organizacional que valore la experimentación, el aprendizaje y la mejora continua.

Este modelo ICD se basa en la idea de que la innovación es un proceso colaborativo y continuo que requiere la participación de múltiples actores y la integración de diferentes perspectivas y habilidades. Al fomentar la colaboración y el desarrollo iterativo de nuevas ideas y soluciones, las empresas

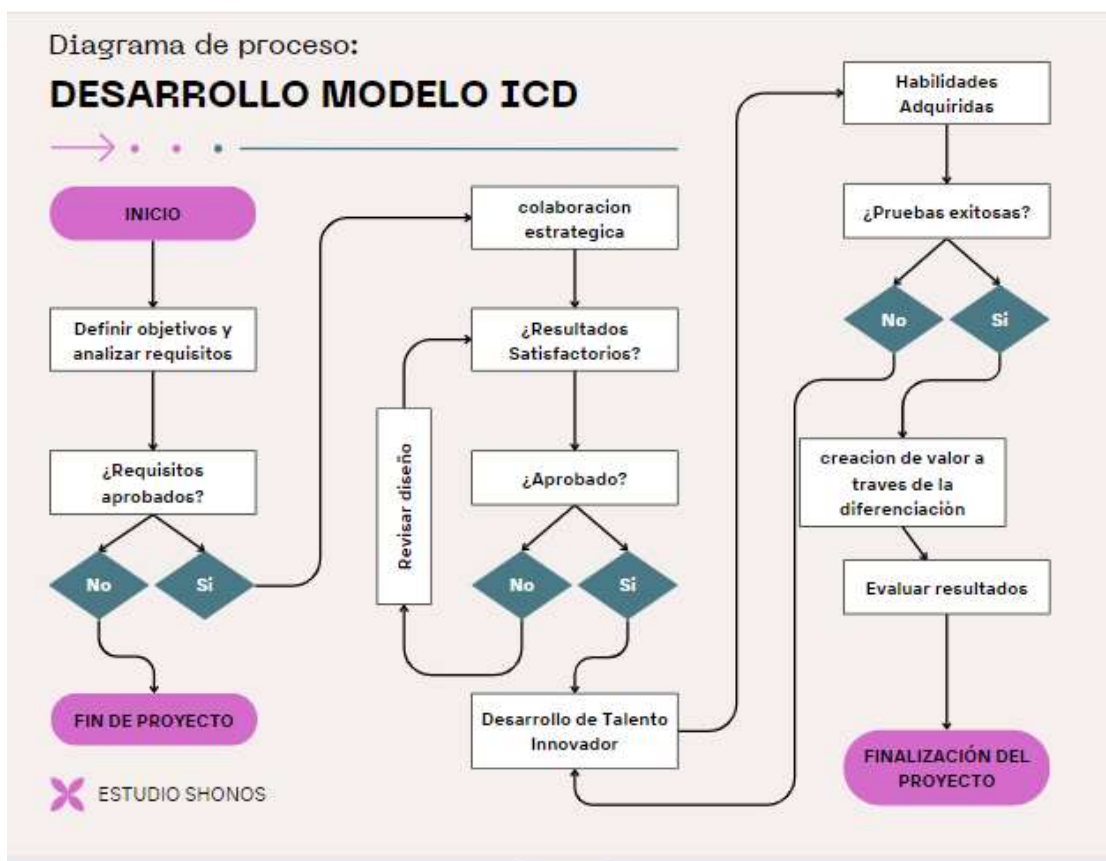
pueden generar un impacto significativo y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

En conjunto, estos elementos del modelo ICD trabajan en sinergia para impulsar la innovación, generar valor y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado.

La competitividad en el mundo empresarial está estrechamente vinculada a la capacidad de las empresas para aprovechar su conocimiento. En lugar de centrarse exclusivamente en tener el mejor departamento de I+D+i, algunas empresas han comprendido que el mundo puede ser su principal fuente de innovación. La idea de innovación abierta implica integrar el conocimiento interno de una organización con el proveniente del exterior, incluidos clientes, usuarios, proveedores, centros tecnológicos y universidades, e incluso, en ciertos casos, competidores.

Figura 1.-

Desarrollo del modelo ICD Innovación continua y disruptiva



Fuente: Elaboración Propia

El diagrama proporcionado visualiza cómo la sinergia entre innovación, colaboración y desarrollo genera valor y fortalece la competitividad empresarial. Cada componente contribuye de manera distintiva al proceso integral, formando un enfoque holístico para potenciar el éxito organizacional.

Para enriquecer nuestro modelo ICD (Innovación, Colaboración y Desarrollo), es crucial considerar la integración de los siguientes elementos:

1. **Observación del Cliente:** Implementar un sistema estructurado para recopilar y analizar retroalimentación de los clientes. Esto permite comprender a fondo sus necesidades y preferencias, orientando así el desarrollo de productos o servicios innovadores que generen un valor significativo para ellos.
2. **Monitoreo del Entorno Competitivo:** Establecer un sistema continuo de monitoreo del entorno competitivo, incluyendo el análisis de estrategias de la competencia, tendencias de mercado y tecnologías emergentes. Esta información estratégica facilitará la identificación de oportunidades y amenazas, así como la adaptación proactiva de la estrategia de innovación empresarial.
3. **Gestión del Conocimiento:** Implementar herramientas y procesos efectivos para gestionar el conocimiento interno de la organización. Esto implica la captura, organización y distribución del conocimiento generado mediante la innovación y colaboración, asegurando su disponibilidad para futuros proyectos.
4. **Incentivos para la Innovación:** Diseñar un sistema de incentivos que motive y recompense la generación de ideas innovadoras y la participación activa en actividades colaborativas. Esto podría incluir premios, reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados que contribuyan de manera significativa al éxito de la innovación empresarial.
5. **Estrategia de Comunicación:** Desarrollar una estrategia clara y efectiva de comunicación para promover una cultura de innovación y colaboración en toda la organización. Esto implica comunicar regularmente los objetivos, valores y logros relacionados con la innovación, fomentando la transparencia y la participación activa de los empleados en el proceso.

Además, para aumentar el valor del modelo ICD, es fundamental considerar los siguientes elementos adicionales:

1. **Análisis de Tendencias y Megatendencias:** Integrar un proceso para monitorear y analizar tendencias y megatendencias emergentes en el mercado y la industria, anticipando así cambios y adaptaciones proactivas.
2. **Métricas de Innovación y Desempeño:** Desarrollar métricas claras y relevantes para evaluar el éxito de las iniciativas de innovación y el desempeño general del modelo ICD, permitiendo un seguimiento efectivo del impacto generado.

3. Cultura Organizacional Innovadora: Fomentar una cultura que celebre la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo, donde se reconozcan y valoren las contribuciones innovadoras de los empleados en todos los niveles de la organización.
4. Integración de Tecnologías Emergentes: Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías emergentes y explorar su aplicación para impulsar la innovación y mejorar la competitividad empresarial.

Si aplicamos el concepto de "tándem" a nuestro modelo ICD (Innovación, Colaboración y Desarrollo), podríamos enfocarnos en cómo estos tres elementos trabajan juntos de manera coordinada para lograr un objetivo común de generar valor y competitividad para la empresa.

En este contexto, podríamos decir que la innovación, la colaboración y el desarrollo se complementan entre sí y se refuerzan mutuamente:

**Innovación:** Representa la generación de ideas y la creación de soluciones nuevas y creativas que pueden diferenciar a la empresa en el mercado y agregar valor a sus productos o servicios.

**Colaboración:** Implica trabajar en conjunto con otros actores, como socios comerciales, clientes, proveedores o incluso competidores, para aprovechar conocimientos, recursos y experiencias adicionales que impulsen la innovación y mejoren la competitividad de la empresa.

**Desarrollo:** Se refiere al crecimiento y fortalecimiento del talento interno de la empresa, así como al fomento de una cultura organizacional que promueva la innovación y la colaboración.

En conjunto, estos tres elementos forman un "tándem" que impulsa el éxito empresarial. La innovación alimenta nuevas ideas y enfoques, la colaboración amplía el alcance y los recursos disponibles, y el desarrollo fortalece la capacidad interna para aprovechar estas oportunidades de manera efectiva.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, este estudio resalta los desafíos sustanciales que enfrentan las empresas tradicionales en un entorno empresarial dinámico y evolutivo. La adopción de enfoques innovadores, como la Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo (ICD), emerge como una estrategia vital para potenciar la capacidad de innovación, la agilidad empresarial y la resiliencia en un mercado altamente competitivo. La metodología de investigación empleada ha permitido profundizar en la implementación de ICD en empresas tradicionales mediante un análisis exhaustivo de datos secundarios y una revisión bibliográfica detallada. Además, la propuesta del modelo de Innovación Colaborativa Dinámica (ICD) introduce un enfoque disruptivo que fomenta la colaboración y el desarrollo iterativo de nuevas ideas y soluciones, potencialmente generando un impacto significativo

al ayudar a las empresas a mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante transformación.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alvarez-Aros, Erick Leobardo; Álvarez Herrera, Maritza (2018): Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: una revisión y análisis bibliométrico. *Investigación Administrativa*, vol. 47, núm. 121.

Becerra Rodríguez, Fredy (2008): Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 18, núm. 32, julio-diciembre, 2008, pp. 27-45. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia

González-Sánchez Rocío, García-Muiña Fernando E. (2010): Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento.

López Rodríguez, José; García Lorenzo, Antonio (2010): Innovación abierta: desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. *Revista Galega de Economía*, vol. 19, 2010, pp. 1-13

Navas Silva, Santiago (2015): Estudio de la innovación abierta y su aplicación en el entorno empresarial actual. Caso Hércules de Armamento. Universidade da Coruña. Facultade de Economía e Empresa.

Núñez González, Claudia Lorena (2015): Innovación abierta hacia la creación de Pymes. Julio, 2015.

Schrage, M. (2016). Innovas o te quedas. Recuperado de <http://www.ibermatica.com/sala-de-prensa/entrevistas/michaelschrage-la-innovacion-no-va-de-ofrecer-nuevas-opciones-sino-en>

Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (4), 120-130. Recuperado

de <http://www.revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/575>



## **La relación Estado-Cooperativas: un debate contemporáneo desde la regulación, el financiamiento y la capacitación técnica**

**Elizabeth Guilarte Barinaga**

Master en Dirección. Universidad de Holguín. CUBA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5367-1233>

E-mail: [baguie@gmail.com](mailto:baguie@gmail.com).

**Carlos Rafael Batista Matamoros**

Doctor en Ciencias Técnicas. Centro de Información y Gestión Tecnológica Holguín. CUBA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6459-8481>

E-mail: [academicus2100@gmail.com](mailto:academicus2100@gmail.com)

**Yuri Freddy Pena Rueda**

Doctor en Ciencias Veterinarias. Instituto de Investigaciones Agropecuarias Jorge Dimitrov. CUBA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6945-5316>

E-mail: [yfpr2003@gmail.com](mailto:yfpr2003@gmail.com)

### **RESUMEN**

Esta investigación apuntó a examinar las dinámicas entre el Estado y las cooperativas a través de tres dimensiones fundamentales: regulación, financiamiento y capacitación técnica. Se realizó un análisis exhaustivo en torno a cada una de las dimensiones mencionadas. En el aspecto regulatorio, se exploró las políticas y marcos legales que los Estados implementan para facilitar o restringir el desarrollo de cooperativas. Este análisis incluyó en un examen de las ventajas y limitaciones de estas regulaciones en diversos contextos. En cuanto al financiamiento, se evaluaron los mecanismos y fuentes de financiación disponibles para las cooperativas, destacando tanto las iniciativas internas como las oportunidades de inversores externos. Se discutió cómo el acceso a financiamiento adecuado es crucial para la sostenibilidad y expansión de las cooperativas. Por último, se abordó la capacitación técnica, destacando la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades para fortalecer la capacidad operativa de las cooperativas. Se analizaron los programas de capacitación ofrecidos por los dispositivos estatales, y se discutió su impacto en la eficiencia y competitividad de las cooperativas. Se concluyó que la articulación efectiva entre regulación, financiamiento y capacitación técnica es esencial para el desarrollo y éxito de las cooperativas. Además, se subrayó la necesidad de un enfoque integrado por parte del Estado para maximizar el potencial económico de las cooperativas en el panorama contemporáneo.

**Palabras claves:** relación Estado-cooperativa, regulación cooperativa, financiamiento cooperativo, formación cooperativa, impacto económico-social.

### **ABSTRACT**

This research examined the dynamics between the State and cooperatives through three fundamental dimensions: regulation, financing, and technical training. An exhaustive analysis was carried out around each of the dimensions mentioned. On the regulatory side, the policies and legal frameworks that States implement to facilitate or restrict the development of cooperatives were explored. This analysis included an examination of the advantages and limitations of these regulations in various contexts. Regarding financing, the mechanisms and sources of financing available to cooperatives were evaluated, highlighting both internal initiatives and opportunities for external investors. It was discussed how access to adequate financing is crucial for the sustainability and expansion of cooperatives. Finally, technical training was addressed, highlighting the importance of training and skills development to strengthen the operational capacity of cooperatives. The training programs offered by state devices were analyzed, and their impact on the efficiency and competitiveness of cooperatives was discussed. It was concluded that effective coordination between regulation, financing, and technical training is essential for the development and success of cooperatives. Furthermore, the need for an integrated approach by the State to maximize the economic potential of cooperatives in the contemporary landscape was highlighted.

**Keywords:** State-cooperative relationship, cooperative regulation, cooperative financing, cooperative formation, economic-social impact.

## INTRODUCCIÓN.

El desempeño de la cooperativa, en el entorno socio económico que sea, debe ser autónoma e independiente, al margen de establecer acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos e inversionistas; por lo que debe garantizar el control democrático por parte de sus miembros y su autogestión. Este principio presupone una doble faceta, por un lado, lograr un gobierno democrático y autónomo hacia el interior de la organización (Colón Morales, 2014) y, por otro lado, lograr una independencia hacia el exterior, sin distinción de quienes sean esos terceros, con los cuales realicen acuerdos (Cracogna, 2020).

Tal dualidad aparece desde la génesis de la cooperativa y es recogida por la Alianza Cooperativa Internacional en el principio cuatro de autonomía e independencia, uno de los de mayor crédito y que aunque no se cumple estrictamente en la práctica cotidiana, si se aplica contextualmente de varias formas (Tjahjono, Mashud, & Suaedi, 2022). Por lo que esos principios cooperativos requieren una revisión y actualización ya que su evolución no discurre a la par de los cambios sociales, tecnológicos y económicos y fallan ante los requerimientos de la investigación académica sobre las economías multisectoriales (Sambuo, 2023).

Por su condición de asociación voluntaria no parece que se requiera análisis en su funcionamiento en alguna latitud, sin embargo, en la relación con el Estado aparecen aspectos que demandan ser observados.

La tutela del Estado se muestra de manera diferente en los países, en especial en los países en desarrollo, con casos concretos como en Puerto Rico (Colón Morales, 2014) y particularidades que distinguen esa relación en los países industrializados, los países en desarrollo y los socialistas (Cracogna, 2023).

De igual modo es necesario atemperar esta relación, puesto que lo que fue regulación en el pasado hoy tiene otro matiz. La transparencia implícita en el funcionamiento cooperativo podría contribuir a elevar la responsabilidad social y la participación popular en una gestión sostenible de los servicios públicos, como aprecia Arnáez (2020) en el nuevo régimen jurídico de la contratación pública europea.

La capacitación técnica se ve como un proceso complejo porque abarca distintos universos de destinatarios calificados por circunstancias diversas (socios, directivos, funcionarios, empleados, jóvenes, líderes de opinión) y público en general. Las cooperativas deben destinar recursos a ella y se sugiere que sea rectorada por las entidades cooperativas de grados superiores, aunque esto sería limitante para aquellas que no están asociada (Cracogna, 2020). Todo esto puede aparecer en ley, pero no se refleja ahí el papel del Estado para impulsarla.

En 2012 la declaración del Año internacional de las cooperativas por parte de la Organización de las Naciones Unidas, supuso un avance significativo en cuanto a la consolidación de la relación entre el Estado y el movimiento cooperativo. La no uniformidad de la posición del Estado, oscilante entre un excesivo paternalismo y la total indiferencia hacia el cooperativismo, permite plantear la diversidad de perspectivas en este sentido.

El **objetivo** de este estudio se enmarca en examinar las dinámicas entre el Estado y las cooperativas a través de tres dimensiones fundamentales: regulación, financiamiento y capacitación técnica. Esta investigación busca proporcionar un análisis exhaustivo de cómo estas dimensiones se entrelazan y afectan el desarrollo y funcionamiento de las cooperativas en distintos contextos nacionales.

El análisis de la regulación se centra en las políticas y marcos legales que los Estados implementan para facilitar o restringir el desarrollo de cooperativas. Este aspecto es crucial para entender las ventajas y limitaciones que enfrentan las cooperativas en diferentes jurisdicciones. Además, se evaluarán los mecanismos y fuentes de financiación disponibles, destacando tanto las iniciativas estatales como las oportunidades de financiamiento externo, y discutiendo cómo el acceso a financiamiento adecuado es esencial para la sostenibilidad y expansión de las cooperativas. Por último, se abordará la capacitación técnica, enfatizando la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades para fortalecer la capacidad operativa de las cooperativas. Este enfoque integral permite una comprensión profunda de las relaciones Estado-cooperativa y sus implicaciones para la eficacia y competitividad de estas entidades.

## **MATERIALES Y MÉTODOS.**

Se emplean métodos teóricos para analizar la relación entre el Estado y las cooperativas desde tres dimensiones fundamentales: regulación, financiamiento y capacitación técnica. El **método histórico-lógico** se aplica para determinar la evolución cronológica y los aportes teóricos asociados a estas relaciones en diferentes Estados, así como las manifestaciones específicas de las tres dimensiones en cada contexto y también para identificar las políticas y marcos legales que han facilitado o restringido el desarrollo de cooperativas a lo largo del tiempo. Además, se examinaron los cambios en las fuentes de financiamiento y los programas de capacitación técnica proporcionados por los Estados en distintos períodos históricos.

El método de **análisis y síntesis** se aplica para descomponer cada una de las tres dimensiones en sus componentes básicos y estudiar su comportamiento en diferentes Estados. Esta técnica permite una comprensión detallada de cómo la regulación, el financiamiento y la capacitación técnica interactúan y afectan el funcionamiento de las cooperativas.

Finalmente, los datos recopilados se sintetizan para elaborar conclusiones sobre la efectividad de las políticas estatales en la promoción y sostenibilidad de las cooperativas. Se realizan comparaciones entre diferentes contextos nacionales para identificar patrones comunes y diferencias significativas en la relación Estado-cooperativa.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### ***Posición del Estado en relación con la Cooperativa.***

La actitud que el Estado adopta en relación con la cooperativa, de promover o no su desarrollo, va a depender de su régimen político, de la voluntad pro-cooperativa o no, así como del desarrollo que tengan sus instituciones para operacionalizar o no, esas voluntades. Las actitudes que tiene el Estado hacia la cooperativa van a influir mutuamente.

El tema fue tratado por Merino-Merchán (1978), quien realiza una descripción de la relación Estado-cooperativa en varios sistemas políticos. Otros autores como Chaves-Ávila & Monzón-Campos (2018); Irezabal-Vilaclara (2022) y Rodríguez-Musa (2012), aportan otros elementos más actuales a esa relación, en sistemas políticos e ideologías y con sus particularidades en la práctica.

De este análisis se deriva que existen tres tipos de Estados en relación con la atención que brindan a la cooperativa. El **Estado liberal**<sup>1</sup> se inmiscuye lo menos posible en la vida económica del país, su acción se limita apenas a la mediación en conflictos y, por ende, la cooperativa coexiste en igualdad de condiciones que las empresas capitalistas, en ese mercado. En este sentido adopta una **actitud indiferente** hacia la cooperativa, ya que no impide su desarrollo, pero tampoco lo promueve, o sea, no la reconoce como un

---

<sup>1</sup> En el desarrollo de la presente investigación se asume por **Estado liberal**, la ideología política y económica que promueve la libertad del ser humano, su igualdad política y jurídica y la búsqueda del progreso material de los pueblos.

actor económico distinto, no desarrolla legislaciones específicas para ellas, ni estructuras de gobierno que las atiendan. Asume la actitud adoptada por el Estado en los inicios fundacionales de las cooperativas.

Por su parte, el **Estado socialdemócrata**<sup>2</sup> manifiesta compromiso por sostener un sistema de seguridad social con garantías y con una intervención positiva y activa en la vida económica del país. En este sentido adopta una **actitud favorable** hacia la cooperativa, ya que la reconoce como un actor económico-social importante y equilibrador, por lo que desarrolla legislaciones y estructuras de gobierno que las atiendan, políticas para la enseñanza del cooperativismo, entre otras.

Por último, en el **Estado socialista**<sup>3</sup>, donde la economía está regulada por el Estado a través de una planificación centralizada, un sistema de control e intervención muy amplio en todas las instituciones de la sociedad. En este sentido se ejerce una **actitud de control** sobre los actores económicos, incluida la cooperativa, aunque reconoce y respeta, parcialmente, la iniciativa individual y la libre asociación.

De acuerdo con la mayoría de las concepciones sobre el cooperativismo, se alude a una independencia del Estado. La cooperativa se basa en la acción autónoma de los integrantes, según exponen Colón-Morales (2021); Giráldez-Reyes, & Díaz-Pérez (2020) y Fici (2021), con énfasis dentro de los límites de una identidad cooperativa, pero ajena totalmente al Estado. Coexisten criterios divergentes, por ejemplo, Chaves-Ávila & Monzón-Campos (2018) y Lara-Gómez (2020) defienden la implicación del Estado, sobre todo para el apoyo financiero. Bajo este enfoque se promueven las ideas de que las subvenciones estatales son necesarias, pero solo para contrarrestar las dificultades en los comienzos. Se coincide en que la autonomía del movimiento cooperativo, de todos modos, no debe ser limitada en medida alguna, aunque la práctica cotidiana sea otra.

Resultan más categóricos Arnáez-Arce (2020) y Bellato-Kaluf (2021) al considerar el desarrollo de la actividad cooperativa vinculada al Estado como ente regulador, que facilita o limita su desarrollo y difusión a través de sus mecanismos de regulación. Acorde a Rabaza, Remón & Rivero (2021), la mejor ayuda que ofrece el Estado a las cooperativas consiste en propiciar un ambiente adecuado para su desarrollo, tanto en el plano material como en el social, pues las cooperativas son pilares para consolidar el desarrollo local. De acuerdo con lo anterior, se infiere que el Estado debe garantizar instituciones que establezcan una adecuada política y estructuras que logren operacionalizar esas políticas, que de manera armónica contemple los intereses de las cooperativas y sus integrantes, con los intereses de la economía nacional en su conjunto. Merece particular señalamiento que el Estado debe promover una política fiscal que facilite y apoye la gestión de la cooperativa, creando relaciones positivas para el fomento y crecimiento de estas.

---

<sup>2</sup> En el desarrollo de la presente investigación se asume por **Estado socialdemócrata**, la ideología política, social y económica, que busca apoyar las intervenciones estatales, tanto económicas como sociales, para promover mayor equidad económica e igualdad social en el marco de una economía capitalista.

<sup>3</sup> En el desarrollo de la presente investigación se asume por **Estado socialista**, la ideología política basada en el principio de que una sociedad debe existir de tal manera que el colectivo popular tenga el control de los medios de producción y, por lo tanto, del poder político.

Igualmente, se considera válido establecer un marco legal que permita el control estatal necesario, sin invadir la autonomía de las cooperativas y que se oriente hacia la satisfacción de sus necesidades. Un Estado promotor de las cooperativas se acompaña de una ley marco para el sector cooperativo, que contemple sus especificidades y les oriente a desempeñarse bajo los principios de autogestión (Irezabal-Vilaclara, 2022).

A pesar de que las cooperativas constituyen organizaciones con aportaciones económico-sociales significativas para las comunidades, en opinión de Giráldez-Reyes & Díaz-Pérez (2020), se evidencian carencias en las normas jurídicas, sobre todo en el otorgamiento de créditos y la formulación de estrategias para la asignación de financiamiento. En ese mismo orden de ideas, Colón-Morales (2021) alerta que la influencia del Estado sobre el desarrollo cooperativo puede desviarse hacia un intervencionismo indebido, que perjudique la autogestión de este tipo de organizaciones, por lo que es preciso establecer canales de retroalimentación constante.

La relación Estado-cooperativa debe sustentarse en un apoyo mutuo que involucre a las instituciones públicas en el desarrollo del movimiento cooperativo. En ese orden de pensamiento, Buendía-Martínez, & Carrasco-Montegudo, (2015) plantean que el desinterés por discutir la regulación del movimiento cooperativo revela brechas en esa relación y que influye en el debilitamiento de la promoción y apoyo a este tipo de organizaciones. Se aboga por un reforzamiento de dicha relación dada la flexibilidad de las cooperativas ante las crisis económicas y su rol protagónico en el desarrollo socioeconómico de las comunidades. Sostienen además que las barreras burocráticas ejercen un efecto negativo en la actividad cooperativa y que, por otro lado, la política fiscal constituye un instrumento de fomento de estas.

La legislación sobre Cooperativas en cada país debe reconocer los principios cooperativos como elementos distintivos de estas, en criterio de Colón-Morales (2021) y Cracogna (2023), quienes además hacen hincapié en que se destierre la condición de trabajadores asalariados y cualquier otro elemento inherente al sistema de explotación laboral. Por el contrario, debe fomentarse la asociación libre y democrática de trabajadores, en empresas productivas gestionadas por estos.

Luego de analizados los diferentes criterios sobre las relaciones Estado-cooperativa y sus manifestaciones, a continuación, se proponen las acciones que el Estado debe implantar para el fomento de la cooperativa. Las mismas deben estar en el orden legislativo, instituciones de gobierno, financiero-fiscal, técnico-asistencial y educativo-formación.

1) Legislación cooperativa: definir con precisión lo que es una cooperativa, su identidad cooperativa — valores y principios—, en el contexto de cada país y diferenciarla de otras sociedades; civiles, mercantiles u otras similares.

2) Instituciones de gobierno: conformar instituciones y estructuras en los distintos niveles de gobierno para la atención a las cooperativas, así como la coordinación entre todos los actores relacionados con estas.

Estas estructuras difieren en los países, según sea el tipo de relación. La máxima estructura son los ministerios o secretarías, luego otras de mediano alcance como, instituciones o departamentos, dentro de los ministerios de Economías y en el menor de los casos, estructuras más simples.

3)Financiero-fiscal: legislar en materia financiera y fiscal, que sea coherente con la naturaleza de la cooperativa y su rol en la economía de cada país. Este tipo de ayuda debe estar relacionada con el otorgamiento de subvenciones y créditos suficientes a intereses razonables, algunas ventajas tributarias y arancelarias y concesión de asistencias técnicas en estos temas.

4)Técnico-asistencial: articular los apoyos en el proceso de institucionalización<sup>4</sup>, los cuales pueden ir desde una información básica, pasando por asesoramiento sobre organización, planificación, administración y control empresarial, con instructores y monitores preparados especialmente para esta tarea, hasta la figura de Incubadoras de cooperativas que abarcaría el servicio completo.

5)Educación y formación cooperativa: realizar trabajos de educación, sobre todo en la etapa inicial y expansión del movimiento cooperativo a nivel de país. De igual manera, acometer labores de formación a través de centros de enseñanza formal, incluida la Universidad y otros centros de enseñanza no formales, como pueden ser ONG. Estas acciones deben estar alineadas a la instrucción en materia legislativa, económica, financiera, tributaria y técnico-asistencial.

#### ***Financiamiento y capacitación técnica para las cooperativas.***

El financiamiento y la capacitación técnica que están estrechamente vinculadas con el grado de institucionalización de las cooperativas. En el caso del financiamiento, las acciones de apoyos están relacionadas en dos vertientes: una en materia financiera, hacia el otorgamiento de subvenciones y créditos, y la otra en materia fiscal, hacia las ventajas tributarias y arancelarias. Se sostiene por parte de Lara-Gómez (2020) que una limitación inherente a las cooperativas por su naturaleza es precisamente la captación de recursos financieros. De ahí que los marcos regulatorios nacionales deban enfocarse en minimizar estas limitaciones.

En el caso de la Capacitación técnica, como se señaló anteriormente, las acciones de apoyos están relacionadas con el asesoramiento sobre gestión—organización, planificación, administración y control empresarial— hasta la figura de Incubadoras de cooperativas que abarcaría el servicio de instrucción y acompañamiento, en un período razonable.

La capacitación es un elemento clave en el desarrollo y supervivencia de las cooperativas, en criterio de Cracogna (2020) y Jorge-Coto & Rivera (2021), ya que afectan su nivel de competencia respecto al mercado donde se sitúan. No por gusto constituye un principio cooperativo desde sus mismos orígenes y a lo largo de su historia, pero por otro lado existe controversia o no resulta lo suficientemente esclarecedor

---

<sup>4</sup> En el desarrollo de la presente investigación se asume por **institucionalización** el proceso relacionado con la creación o fundación de una institución, que en el caso que nos ocupa es la cooperativa.

desde las legislaciones, la operacionalización de este y que se materialicen acciones concretas en su práctica cotidiana.

Ambas dimensiones de análisis, —financiamiento y capacitación técnica—, contienen una relación directa entre ellas según Jorge-Coto & Rivera (2021), quienes expresan que la capacitación técnica de las cooperativas no puede observarse desligada del acceso al financiamiento, porque la primera constituye la base para gestionar asertivamente los recursos financieros. No obstante, Guzmán-Alfonso, Barroso-González, & Santos-Cumplido (2016) sostienen en un modelo teórico de enlace, que el desarrollo económico de las cooperativas depende en gran medida del grado de institucionalización que posean estas. Así, el acceso al financiamiento y la capacitación técnica constituyen variables endógenas del proceso de institucionalización.

Por su parte, Arnáez-Arce (2020); Colón-Morales (2021); Lara-Gómez (2020); Mero-Villamar, Herrera-Valdivieso & Vera-Banegas (2019) coinciden en que la institucionalización gradual y progresiva de las cooperativas es la que modula el acceso al financiamiento y la capacitación técnica de estas. Se precisa señalar que la capacitación técnica influye en la proyección de la cooperativa hacia el ecosistema empresarial y en su interacción con este (Buendía-Martínez, & Carrasco-Monteagudo, 2015; Giráldez-Reyes & Díaz-Pérez, 2020).

De lo anterior se desprende que se hace necesaria la búsqueda más eficaz de fuentes de financiamiento. Se considera que el enlace efectivo de la capacitación técnica y el acceso al financiamiento, influyen en el grado de institucionalización de las cooperativas, aunque coexisten los criterios de Trejos-Salazar *et al.* (2020) y Marín-de León *et al.* (2021), quienes omiten su vínculo con el marco legal y regulatorio asociado al cooperativismo y su impacto en la institucionalización de estas.

Estas dimensiones de análisis —financiamiento y capacitación técnica— se relacionan con las posturas ideológicas que rigen los Estados y se puede sintetizar entonces que, en el **Estado liberal**, el cual adopta una actitud indiferente hacia la cooperativa, se presume que no desarrollen legislaciones que beneficien de manera particular a las cooperativas, en materia financiera y fiscal, por lo que debe competir en el mercado en igual condiciones que las empresas y actores económicos. Con esa actitud, se preserva el principio de autonomía e independencia de la cooperativa.

En este caso, los actores para el financiamiento de las cooperativas serán la banca privada, por lo que las subvenciones y créditos, estarán sujetos al mercado. Asimismo, lo relacionado con los tributos y aranceles. Cuestión que demanda estrategias alternas para buscar financiamiento en otras fuentes y modalidades, no siempre en las cantidades que se necesitan. Esta situación condiciona el cumplimiento de los principios cooperativos como, la participación económica de los miembros y la autonomía e independencia.

De igual manera, sucede con la capacitación técnica, donde el Estado no favorece apoyos en el proceso de institucionalización. Los actores que intervienen en la capacitación están relacionados con el mercado



y el capital privado, como son los casos de empresas consultoras, instituciones educacionales —incluidas las universidades—, incubadoras, entre otros. Esta situación obliga a las cooperativas a potenciar el principio educación, formación e información; son ellas mismas las que deben empoderarse, aunque no siempre lo logran.

En el **Estado socialdemócrata**, con actitud favorable hacia la cooperativa, se presume que desarrollen legislaciones en materia financiera y fiscal. Se fomenta el otorgamiento de subvenciones y créditos de manera particular a estas, así como algunas ventajas tributarias y arancelarias, para favorecer su introducción al mercado y garantizar cierta sostenibilidad en el tiempo.

Con esa actitud, se compromete a medias la autonomía e independencia de la cooperativa. En este caso, los actores para el financiamiento de las cooperativas serán diversos, donde confluyen los inversores de capital público y privado, con diversidad de fuentes y modalidades. El Estado es un importante inversor a la par de la Banca privada, y lo cual genera un equilibrio que redundará en el respeto a los principios cooperativos, dentro de cierta flexibilidad. De igual manera sucede con la capacitación técnica, donde el Estado favorece el proceso de institucionalización, mediante la generación de políticas y estructuras para la enseñanza del cooperativismo, desde los sistemas de educación formal, en alianzas con otros actores como ONG, sociedad civil, entre otros.

En el **Estado socialista**, se adopta una actitud de control sobre la cooperativa, aunque reconoce y respeta parcialmente el principio de adhesión voluntaria y abierta. Se presume que legisla, de manera puntual, los tipos de cooperativas, sectores a desarrollar, relaciones a tener con el Estado y sus instituciones. Con esa actitud, se compromete el principio de autonomía e independencia de la cooperativa.

En este caso, los actores para el financiamiento de las cooperativas serán mayoritarios, por la banca estatal y en menor medida de otros actores, como la iniciativa privada, entre otros. En el caso del Estado como inversor, otorga financiamiento bajo sus condiciones y donde indique desarrollar el sector cooperativo. Se arroja el derecho de facilitar o no, subvenciones y créditos, así como algunas ventajas tributarias y arancelarias. Y también ejerce control sobre los demás inversores en esos mismos términos. Esta situación obliga a las cooperativas a aprovechar el entorno político para su institucionalización y estar sujetas a los designios del Estado, en cuanto a su desarrollo futuro. También se ponen en riesgo varios principios como el control democrático y la participación económica de los miembros. De igual manera sucede con la capacitación técnica, donde el Estado mantiene el mismo control y facilita el proceso a través de sus instituciones públicas, sociedad civil pro-estado y a discreción, permite a otros actores participar en el proceso de capacitación, bajo su supervisión. Esta situación obliga a las cooperativas a aprovechar esos espacios y potenciar el principio de la educación y formación cooperativa.

Para sintetizar esta investigación, los resultados del *World Cooperative Monitor 2023* en el ranking de las primeras 300 cooperativas mejor clasificadas, validan la propuesta de los autores, donde los Estados

liberales y socialdemócratas muestran un notable desarrollo en el ámbito cooperativo, países como Estados Unidos de América, Francia, Alemania, Países bajos, Italia, Dinamarca, Finlandia, tienen varias cooperativas que destacan tanto por su impacto económico como social.

Contrario a la carencia que revelan países con ecosistema socialista, que no presentan ninguna cooperativa dentro de ese ranking. Países como China y Vietnam, socialista y con apertura al mercado y a pesar de su gran población y potencial económico, no están presentes en esta lista de excelencia cooperativa. Así mismo Rusia y los países exsocialistas de Europa del este, no están presentes en la lista, excepto Polonia, lo que corrobora el rezago en la dinámica cooperativa derivado del control excesivo por parte del Estado. Tema para análisis más profundos en el futuro.

Es lamentable que África no aporte significativamente al ranking de las 300 mejores cooperativas, con excepciones mínimas en general y ni siquiera Sudáfrica, una de las economías más desarrolladas del continente y miembro activo de los BRICS<sup>5</sup>. Que llamado a colación, este grupo de países emergentes, es integrado por países desarrollados como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, sumados en 2023, Egipto, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Etiopía. De los 10 países, solo Brasil e India, están presentes en el ranking de las primeras 300 cooperativas mejor clasificadas. Esta realidad nos pone a reflexionar en cuales serían las formas de organizaciones económicas que esos países fomentan, para hacerle frente a la propuesta del G7<sup>6</sup>, tema para investigaciones futuras y que resalta las disparidades regionales en el desarrollo del sector cooperativo a nivel global.

Tabla 1.1.

Diez de las cooperativas con mayor ranking en el World Cooperative Monitor 2023, Top 300 ranking según países y zonas geográficas por su impacto económico y social.

Zona Geográfica	País	Cooperativa	Impacto	
			Económico	Social
Europa	Francia	<i>Groupe Crédit Agricole</i>	5	5
Europa	Francia	<i>Groupe BPCE</i>	5	5
Europa	Alemania	<i>REWE</i>	5	5
Europa	Italia	<i>Coop Italia</i>	5	5
Europa	Italia	<i>Conad</i>	4	4
América del Norte	EE. UU.	<i>National Co+op Grocers</i>	4	4

<sup>5</sup> Asociación, grupo y foro político y económico de países emergentes, que se ha constituido en un espacio internacional alternativo al G7, integrado por países desarrollados.

<sup>6</sup> Asociación, foro político y económico intergubernamental conformado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido, son los mayores actores globales, ya que por sus peso político, económico y militar son considerados relevantes a escala global.

América del Norte	Canadá	<i>Desjardins Group</i>	4	4
Asia	India	<i>Indian Farmers Fertiliser Cooperative</i>	4	4
América Latina	Brasil	Cooperativa Central Aurora Alimentos	3	4
América Latina	Argentina	Sancor Seguros	3	4

Fuente: a4\_executive\_summary\_3\_1.pdf (ica.coop)

Estos hallazgos subrayan la importancia del ecosistema económico, político y social que rodea el emprendimiento, en este caso, en modo cooperativo (Guilarte-Barinaga *et al.*, 2023). La existencia de un entorno favorable, especialmente en las dimensiones analizadas, que involucran al Estado y sus voluntades, así como el desarrollo de instituciones y mecanismos que apoyen la financiación y la capacitación técnica, parecen ser cruciales para el éxito de las cooperativas.

Finalmente, esta lista ampliada de cooperativas mejor clasificadas por zona geográfica (tabla 1.1.), aunque no exhaustiva, ofrece una visión detallada de la diversidad y el impacto de las cooperativas en diferentes regiones del mundo. Refleja cómo ciertos entornos socioeconómicos permiten prosperar a las cooperativas, enfatizando la necesidad de políticas integrales que fomenten su desarrollo.

En América Latina, aunque existen ejemplos destacados como la Cooperativa Central Aurora Alimentos en Brasil y Sancor Seguros en Argentina, la representación en el ranking de las 300 mejores cooperativas es limitada. Estas cooperativas muestran un impacto económico y social significativo, pero el desarrollo del sector cooperativo en la región enfrenta desafíos debido a las variaciones en el apoyo estatal, la infraestructura educativa y las condiciones socioeconómicas en general. A pesar de estos obstáculos, el potencial de las cooperativas en América Latina es considerable, y con el apoyo adecuado, pueden desempeñar un papel crucial en el desarrollo económico y social de sus localidades.

Algunos de los aspectos que determinan la relación Estado-cooperativa se sustentan en el crecimiento económico, la sostenibilidad financiera, la autonomía operativa, la calidad de la capacitación, diversificación de actividades, enfoque educativo y participación de sus miembros. Un resumen se puede apreciar en la tabla 1.2.

Tabla 1.2.

Comparación de parámetros de la relación Estado-cooperativa en los diferentes tipos de Estados.

Parámetro	Enfoque Liberal	Enfoque Regulado
Crecimiento Económico	Las cooperativas prosperan con mayor libertad económica y acceso a financiamiento	La intervención excesiva limita el crecimiento económico de las cooperativas

Innovación	Las cooperativas pueden innovar más fácilmente y adaptarse a nuevas tecnologías	La burocracia y la regulación estricta dificultan la innovación dentro de las cooperativas
Sostenibilidad Financiera	Mayor acceso a mercados y financiación privada	Dependencia de subsidios y financiamiento estatal insuficientes
Autonomía operativa	Las cooperativas tienen mayor autonomía en la toma de decisiones	La intervención estatal reduce la capacidad de autogestión
Participación de Miembros	Mayor involucramiento y participación de los miembros debido a un entorno favorable	La intervención estatal puede desalentar la participación activa
Calidad de capacitación	Acceso a programas de capacitación diversificados y adaptados a las necesidades del mercado	La capacitación suele ser homogénea y menos adaptada a las necesidades específicas
Impacto Social	Las cooperativas contribuyen significativamente al bienestar comunitario	La intervención excesiva limita el impacto social positivo
Diversificación de Actividades	Las cooperativas pueden explorar y expandirse en múltiples sectores	Las restricciones y regulaciones limitan la diversificación económica
Enfoque Educativo	Sistemas educativos que fomentan el emprendimiento y la formación cooperativa	Sistemas educativos centralizados que no promueven la formación en cooperativismo

## CONCLUSIONES.

La relación Estado-Cooperativa fue y es objeto de debate desde el nacimiento de la sociedad cooperativa y hasta nuestros días. En esta se involucran directamente los asociados y los actores políticos, y más contemporáneo, se incorporaron académicos y otras partes interesadas. El dilema fundamental en este debate es si se tiene que preservar la autonomía e independencia de las cooperativas, o no y con ellos la defensa a ultranza, como en los inicios fundacionales en el siglo XIX, que no se permita influencia de ningún tipo, ni por ningún ente externo a la cooperativa. Pero en el siglo XXI las condiciones y el entorno que dieron origen a la cooperativa han cambiado y con ello se han diversificado la manera de manifestarse.

En el desarrollo de la presente investigación se concuerda con la corriente que defiende el nivel medio de interferencia del Estado hacia las cooperativas porque permite lograr un desarrollo concatenado de la

cooperativa que basa sus interrelaciones sinérgicas con el Estado. No obstante, el debate acerca de la relación entre el Estado y las cooperativas es una constante, tanto en la teoría como en la práctica.

Se coincide en que tanto el financiamiento como la capacitación técnica constituyen pilares fundamentales, para que las cooperativas satisfagan las necesidades elementales que les dieron origen. Por un lado, en el liberalismo las cooperativas nacen como respuesta de los desposeídos a las aberrantes formas de explotación, en el socialismo emergen como una parte más de la economía centralizada, en su ideario de igualdad y solidaridad. En ambos extremos se desarrollan formas cooperativas similares a esos preceptos ideológicos, que las hacen heterogéneas y multidimensional, donde la identidad cooperativa se adapta al entorno que la rodea, para cumplir su cometido económico y social.

La intervención estatal no puede limitarse a neutralizar fallas del mercado, sino que, por el contrario, por orden constitucional, se le da al Estado el deber de apoyar e incentivar la forma económica cooperativa para brindar a los ciudadanos una herramienta más para participar en la libre competencia. De esta manera, se garantiza, como derecho significativo, que el ciudadano tenga la posibilidad de salir de la hipo-suficiencia y convertirse en agente en el ámbito de la libre competencia, actuando así también para obtener el bienestar social común.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Arnáez-Arce, V. M. (2020). El fomento del cooperativismo a través de la contratación pública sostenible. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 133, e67339. <https://doi.org/10.5209/reve.67339>
- Bellato-Kaluf, M. A. (2021). A intervenção positiva do Estado no domínio econômico por meio da forma cooperativa. *Deusto Estudios Cooperativos*, (17), 151-169. <https://doi.org/10.18543/dec-17-2021pp151-169>
- Buendía-Martínez, I., & Carrasco-Monteagudo, I. (2015). El impacto de los factores institucionales en la actividad emprendedora: Un análisis del cooperativismo europeo. *Revista de economía mundial*, 1(38), 175-200. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86632965008.pdf>
- Colón-Morales, R. (2021). El cooperativismo de trabajo visto desde la perspectiva obrera: apuntes para una nueva ley de cooperativismo de trabajo asociado en Puerto Rico. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, (58), 59-89. <https://doi.org/10.18543/baidc-58-2021pp59-89>
- Jorge-Coto, E., & Rivera, A. E. (2021). Factores determinantes de la capacitación en Cooperativas. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 9(2), 379-402. Disponible en <https://codes.upr.edu.cu/index.php/codes/article/view/403>

- Cracogna, D. (2020). El principio de educación cooperativa y su recepción legislativa. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, (57), 21-37. <https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp21-37>
- Cracogna D. (2023). Panorama del derecho cooperativo en América Latina. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 144, e88962. <https://doi.org/10.5209/reve.88962>
- Chaves-Ávila, R., & Monzón-Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, 5-50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Fici, A. (2021). Valores cooperativos, derecho cooperativo y jóvenes. *Deusto Estudios Cooperativos*, (4), 83-95. <https://doi.org/10.18543/dec-4-2014pp83-95>
- Giráldez-Reyes, R., & Díaz-Pérez, M. (2020). Visualización de publicaciones científicas sobre cooperativismo y desarrollo mediante el Observatorio CadellAB. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 282-295. Disponible en: <http://codes.upr.edu.cu/index.php/codes/article/view/322>
- Guilarte-Barinaga, E., López-Pérez, M. V., Batista-Matamoros, C. R., & Andrade-Molina, C. D. (2023). El Emprendimiento Social en los Ecosistemas Económicos de América Latina. *Alternativa en Tiempos de Crisis Global. Economía y Negocios*, 14(1), 56-68. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1085>
- Guzmán-Alfonso, C., Barroso-González, M. d. I. O., & Santos-Cumplido, F. J. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: un modelo teórico de enlace. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 122, 110-134. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52018](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52018)
- Irezabal-Vilaclara, A. (2022). Entrevista a José Luis Coraggio, en el marco del CICLO de la Comunidad Solidaria 2021. *ECOSS*, (1), 1-24. Disponible en: <https://ecoss.iberomx/index.php/ecoss/article/view/12/19>
- Lara-Gómez, G. (2020). Las Cooperativas como Entidades con Fines No Lucrativos en México: regulación y características tributarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 134, e69161. <https://doi.org/10.5209/reve.69161>
- Marín-de León, I., Labrador-Machín, O., Mirabal-González, Y., Lorenzo-Cabezas, Y., & Torres-Páez, C. C. (2021). Institucionalización del sector cooperativo en Cuba: una propuesta necesaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 572-592. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000200572&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000200572&lng=es&tlng=en).
- Merino-Merchán, J.F. (1978). El Estado y el movimiento cooperativo. *Revista de administración pública*. (86), pp 181-235

- Mero-Villamar, I. C., Herrera-Valdivieso, M. V., & Vera-Banegas, M. E. (2019). La introducción del cooperativismo múltiples partes interesadas MSC'S en Salinerito de Guaranda y su impacto socioeconómico. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/01/cooperativismo-impacto-socioeconomico.html>
- Rabaza, L., Remón, A., & Rivero, J. (2021). Gestión de la innovación agropecuaria en el municipio de Jiguaní: procedimiento para su institucionalización. *Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 5(2), 132-146.
- Rodríguez-Musa, O. (2012). Socialismo, Cooperativismo y Derecho. Dialéctica necesaria para la actualización del modelo económico cubano. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, (46), 79-105. <https://doi.org/10.18543/baidc-46-2012pp79-105>
- Sambuo, D. (2023). Co-operatology and the science of cooperative societies: A synthetic review of research on cooperative evolution. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 1(11). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100190>.
- Tjahjono, A. F., Mashud, M., & Suaedi, F. (2022). Implementation of social capital for multipurpose cooperative autonomy. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 35(1), 44–57. <https://doi.org/10.20473/mkp.V35I12022.44-57>
- Trejos-Salazar, D. F., Rivera-Álvarez, J. M., Hurtado-Garcés, J. J., & Duque, P. (2020). Riesgos en las Microfinanzas: Una revisión y análisis Bibliométrico. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 3(2), 1-27. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/interfaces/article/view/8247>

## **Análisis comparativo del Buen Fin vs Hot Sale en municipios de la región frailesca**

### **Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández**

Profesor Investigador de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México

<https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>

[erick.gomez@unicach.mx](mailto:erick.gomez@unicach.mx)

### **Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa**

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México

<https://orcid.org/0000-0002-2626-1458>

[elizabeth.cespedes@unicach.mx](mailto:elizabeth.cespedes@unicach.mx)

### **Dr. Pedro Ramón Hernández**

Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México

<https://orcid.org/0000-0002-8696-6572>

[pedro.hernandez@unicach.mx](mailto:pedro.hernandez@unicach.mx)

## **RESUMEN**

En un mundo en constante evolución, donde la tecnología progresa de forma acelerada y la información es cada vez más abundante y se encuentra de manera inmediata; los consumidores han experimentado una transformación, debido a que se han convertido en más rigurosos y exigentes para adquirir los artículos que desean, estos consumidores modernos, cada día utilizan con mayor frecuencia las herramientas digitales para conocer los productos, ofertas y promociones de negocios con tal de obtener un beneficio en la compra de mercancías. Por todo esto, los dueños de negocios se han enfrentado con nuevos retos y dificultades para que el consumidor pueda ser cautivado con los artículos que ofertan, para esto, las empresas buscan continuamente nuevas estrategias de promociones y ofertas, con la finalidad de superar a los competidores que cada vez son mayores y algunas veces de mejor calidad. El presente documento tiene como objetivo analizar los eventos promocionales más importantes de México como es el Buen Fin y el Hot Sale, en las empresas de la región frailesca del estado de Chiapas, con la finalidad de comparar cuál es más favorable para los proveedores de estos dos programas comerciales de descuentos y ofertas. Para este estudio se llevó a cabo bajo una tendencia descriptiva, donde la muestra elegida fue a 120 empresas del municipio de Villaflores, Villa corzo, La Concordia y Ángel Albino Corzo, todos ellos de la región frailesca, el cual para la recolección de datos se empleó la entrevista, la observación y la encuesta.

**Palabra clave:** Buen Fin, Hot Sale, Comercio Electrónico, Ventaja Competitiva, Innovación.



## ABSTRACT

In a constantly evolving world, where technology progresses rapidly and information is increasingly abundant and available immediately; Consumers have experienced a transformation, because they have become more rigorous and demanding when purchasing the items they want. These modern consumers use digital tools more frequently every day to learn about products, offers and business promotions with such to obtain a profit on the purchase of merchandise. For all this, business owners have faced new challenges and difficulties so that the consumer can be captivated with the items they offer, for this, companies continually look for new promotion and offer strategies, with the aim of surpassing the competitors that are increasingly larger and sometimes of better quality. The objective of this document is to analyze the most important promotional events in Mexico such as the Buen Fin and the Hot Sale, in companies in the Frailesca region of the state of Chiapas, with the purpose of comparing which is more favorable for the suppliers of these two commercial programs of discounts and offers. For this study, it was carried out under a descriptive trend, where the sample chosen was 120 companies from the municipality of Villaflores, Villa Corzo, La Concordia and Ángel Albino Corzo, all of them from the Frailesca region, which for data collection were used interview, observation and survey.

**keywords:** Good End, Hot Sale, Electronic Commerce, Competitive Advantage, Innovation.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el comportamiento del consumidor ha evolucionado de forma significativa, debido a la influencia de la tecnología, esto ha traído que las persona sean cada vez más exigentes, estos nuevos consumidores que gracias a la era digital obtienen grandes cantidades de información, esta cantidad de datos puede llevar inestabilidad e indecisiones en la toma de decisiones en la adquisición de productos. Pero en algunas entidades federativas en la república mexicana es difícil que las personas puedan obtener información debido a que su población tienen bajo porcentajes de usuarios de internet, estados como Chiapas (56.7 %), Oaxaca (62.5 %) y Guerrero (67.5 %). , son los 3 con menor índice, esto sucede porque también son las entidades más pobres de México.

Por esto, las empresas deber de estar innovando, pues aquellos negocios que no se adaptan al cambio en el mercado, como nuevas tendencias de consumo o avances tecnológicos a la larga perjudican a la supervivencia de las empresas, ya que, aporta consigo una reducción en la clientela, debido a que es menos atractivo para las personas y sobre todo de retener a clientes clave. En base a esto, el INEGI señaló que entre octubre del 2020 y julio del 2021, aproximadamente de 1.6 millones de negocios cerraron de

forma definitiva debido a la emergencia sanitaria mundial provocada por el covid 19, , lo que indica que estos negocios no están preparados para efectuar un cambio en la forma de promocionar y vender sus productos. Por ello, el no contar con campañas de ventas puede traer consigo repercusiones para el negocio, pues estas pueden perder oportunidades valiosas para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de las marcas, lo que conlleva al nulo crecimiento afectando, por la falta de conexión con las personas y la visibilidad financiera.

El consumidor actual, ha evolucionado de forma significativa, debido a la influencia de la tecnología, esto ha traído que las personas sean cada vez de mayor exigencia, pues gracias a la cantidad de información que obtiene de las empresas; según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnología de la Información en los Hogares (ENDUTIH), estimó que, en el año 2022, había 93.1 millones de usuarios de internet, lo que representa el 78% de la población de 6 años o más. Esto supone un aumento del 3.0 % en comparación con el 75.6% registrado en el 2021.

Hoy en día muchas empresas tuvieron que modificar la manera de promocionar, ofertar y vender sus productos, adaptándose a lo que el mercado demandaba, este cambio, llevo a los negocios a realizar ventas en canales digitales, por ello, en México se han aumentado a un 46.6% las ventas online, lo que representa que el 35.3% de los negocios en el país, realizan ventas en línea, de ellas, el 12.9% realizan únicamente ventas vía digital, por lo anterior, se cuenta que el 69.7% de las empresas que no venden o se promocionan en línea están interesados en iniciar con ello.

## **METODOLOGÍA**

La región Frailesca está integrada por los municipios de Ángel Albino Corzo, La Concordia, Montecristo de Guerrero, El Parral, Villacorzo y Villaflores, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), esta región abarca una superficie de 7,987.19 Km con Villaflores como la ciudad principal funciona con el centro administrativo y capital de la región donde se encuentran las mayores actividades comerciales y económicas. La Concordia es el municipio más grande en términos de área, aunque esto no refleja la concentración de actividades económicas y productivas.

El estudio se llevó a cabo con un enfoque descriptivo, analizando el propósito del diseño transversal descriptivo y correlacional/ causal. Para la recolección de datos, se emplearon tres instrumentos, los cuales fueron la entrevista semiestructurada, las encuestas escrituradas y la observación. La población objetiva incluye empresas, seleccionadas de una muestra de 120 de los municipios de Villaflores, Villacorzo, Ángel Albino Corzo, La Concordia; todos ubicados en la región frailesca del estado de Chiapas (Tabla 1)

**Tabla 1**

Localidades y número de empresas encuestadas

No. de Localidades	Nombre del Municipio	Cantidad de empresas encuestadas
1	Villaflores	75
2	Villacorzo	20
3	Ángel Albino Corzo	15
4	La Concordia	10

Fuente: Elaboración Propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Hot sale se define como días llenos de promociones y descuentos exclusivos en las principales tiendas en línea de México y el buen fin es una iniciativa del Gobierno Federal y el sector privada que invita a las empresas a brindar promociones para estimular el consumo , ambos tienen el propósito de ofrecer descuentos generalizados para impulsar las ventas del comercio forma con la finalidad de activar la economía del país.

Cada programa promocional cuenta con instituciones públicas y privadas quienes coordinan cada evento (Tabla 2)

**Tabla 2**

Instituciones y Dependencias por sector, quienes son los Coordinadores Generales de cada evento.

Coordinadores Generales por Sector	Hot Sale	Buen Fin
Público		Secretaría de Economía
Privado	Asociación Mexicana de ventas en online (AMVO)	Concanaco Servytur México

Fuente: Elaboración Propia (adaptado de Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos, 2024)

Así mismo cada evento contiene dependencias públicas e instituciones privadas quienes participan en la regulación para cada actividad (Tabla 3)

**Tabla 3**

Dependencias Públicas y Privadas Participantes en la regulación

Sectores	Dependencias e Instituciones participantes	
	Hot Sale	Buen Fin
Público	Profeco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profeco</li> <li>• Secretaría de Hacienda y Crédito público</li> <li>• Secretaría de turismo</li> <li>• Secretaría de Administración tributaria</li> </ul>
Privado	Asociación Mexicana de ventas en online (AMVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación nacional de tiendas de Autoservicios y Departamentales A.C. (ANTADA)</li> <li>• Consejo coordinador empresarial (CCE)</li> <li>• Asociación Mexicana de ventas en online (AMVO)</li> <li>• Asociación de internet.mx</li> <li>• Asociación de bancos de México (ABM)</li> <li>• Centro de estudios económicos del sector privado (CEESP)</li> <li>• Radio y Televisión Mexicana (CIRT)</li> <li>• Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (adaptado de Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos, 2024)

En esto se alcanza a notar, que, en el evento del buen fin, existe mayor participación de dependencias tanto públicas como privadas, caso contrario se aprecia en el Hot Sale, esto se debe a que es una actividad relativamente nueva y que cada año, se está dando a conocer ante el público que desea adquirir algún artículo y por ende, las instituciones

A pesar de que estos eventos tienen la misma intención, cada uno contiene particularidades muy definidas que muestran la esencia de cada uno de estos programas (Tabla 3)

**Tabla 4**

Diferencias entre el Hot Sale y El Buen Fin

Categorías	Evento	
	Hot Sale	Buen Fin
Promociones	Descuentos, envíos gratis, meses sin intereses	Descuentos promocionales a meses sin intereses, bonificaciones

Marketing y Publicidad	Principalmente digital (redes sociales, correos electrónicos)	Digital y tradicional, (Tv, radio, prensa)
Empresas Afiliados	Más de 500 empresas	Más de 60,000 empresas
Inicios	2014	2011
Países que participan	Varios países, especialmente en América Latina (México)	México
Fecha	Mayo/junio	Noviembre
Duración	Varios días (9)	Fin de semana (3 días típicamente)
Enfoque	Principalmente ventas en línea	Ventas en línea y tiendas físicas
Participantes	Empresas de comercio electrónico, algunas tiendas físicas	Amplia variedad de empresas, tanto grandes cadenas como pequeños negocios (públicas y privadas)
Inspiración	Eventos similares como el Cyber Monday	Basado en el Black Friday de Estados Unidos
Impacto	Mayormente en ventas en línea	Incluye ventas en línea y en tiendas físicas
Sensación	Más enfocado en la conveniencia de comprar desde casa	Fomenta la experiencia de ir de compras en tiendas físicas
Estrategias comunes	Descuentos en línea, promociones en aplicaciones móviles	Ofertas relámpago, descuentos especiales por pago con tarjetas de crédito
Popularidad	En aumento, especialmente entre los consumidores jóvenes	Ampliamente reconocido y esperado por los consumidores de varias edades

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla (4), se puede observar que, el evento de buen fin, presenta mayor participación por parte de las empresas, debido a que muestra a más de 60,000 negocios afiliados, lo que significa que la popularidad de esto, es mayor, dado que el buen fin, es un evento reconocido y esperado por las personas de diversas edades, en contraste, el Hot sale, en este programa son mayores días de promoción y la segmentación va dirigido a los consumidores jóvenes, pues son lo que mayormente utilizan las compras de forma online.

### Grafico 1

Diferencia en ventas en Hot Sale vs Buen Fin del 2020-2024

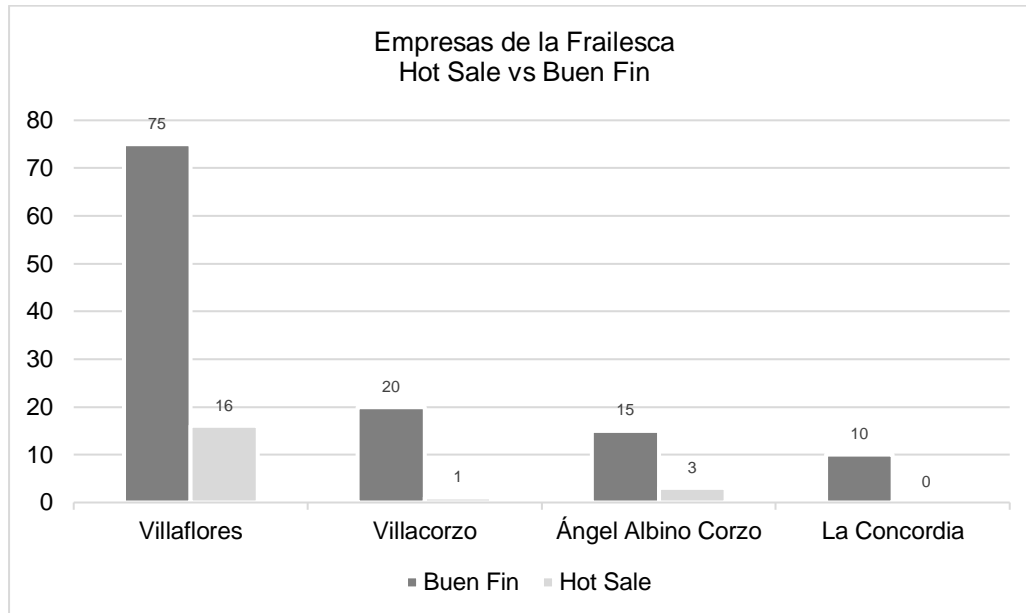


Fuente: Elaboración Propia (Adaptado de Asociación Mexicana de Venta Online, 2020-2024)

En la gráfica anterior, se puede observar que el buen fin, año con año va en aumento, a diferencia de los años 2021 y 2022, esto se debió a la presencia de la pandemia del Covid 19, donde las personas no asistieron físicamente a las tiendas a conseguir los productos, esto por la recomendaciones emitidas por el Gobierno Federal a quedarse en casa, esto llevo a las personas a que las ventas se llevaran a cabo de forma online; en relación al Hot Sale, a pesar de ser un evento relativamente nuevo a comparación del buen día, cada año va incrementando y se va popularizando, pues hoy día, es más común en las personas de todas las edades, las compras online.

## Grafico 2

Empresas de la Frailesca que participan en el Hot Sale vs Buen Fin



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que, en las empresas visitadas de la región frailesca, todas participan en el evento del buen fin, pues es un evento que se le ha dado mayor difusión, además de esto, las personas esperan el suceso por la cantidad de ofertar y descuentos que presentan las empresas participantes, en contrastes con el Hot Sale, ya que una mínima parte de las empresas participan en ella, estas son empresas comerciales que se encuentran en la zona son Coppel, Elektra, Chedraui, Bodega Aurrera, Pirma, Hang Ten, Dominos Pizza, Cuadra, Cinopolis, Farmacias del Ahorro, Farmacia Esquivar, Farmacia Similares, Liverpool, Telcel, Auto Zone, Comex; estas reconocidas a nivel nacional y muchas de ellas son opinaras de las industrias retail; que por ser empresas nacionales cuentan con plataformas establecidas para la venta física como online. Y que cuentan con la solvencia económica para poder efectuar los pagos para estar afiliado a este evento que cada año se lleva a cabo.

## CONCLUSIONES

Las empresas visitadas en la región frailesca, indicaron que para participar en el Hot Sale, se tiene que ser miembro a la Asociación Mexicana de Ventas Online, para ello, se debe efectuar un pago por un determinado tiempo, además de esto, se debe realizar un pago por el paquete por participar en este evento, aunado a esto, existe una opción para promocionar el producto o la empresa con espacios adicionales para la muestra online del negocio, por un monto agregado, todos estos desembolsos deben efectuarse antes

de llegar el evento, haciendo un monto significativo para participar en este evento. Caso contrario, sucede con el buen fin, pues la afiliación de las empresas se realiza de forma gratuita, en la página electrónica ([elbuenfin.org](http://elbuenfin.org)) y cumpliendo los requisitos básicos al momento se efectúa este registro. Además de esto, al estar inscrito al buen fin, las empresas pueden ser consultadas por el público en tiendas físicas y en línea, además de esto se cuenta con el respaldo de los organizadores y aliados de este evento, así mismo se promueve el manual de identidad y uso de la marca y el logotipo, así también material, recursos y talleres con gratuidad para vender en línea

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asociación de Emprendedores de México. (2023).

<https://drive.google.com/file/d/1GyLEDhqBPhshy5t3zk8bIRXTFrUxt8gR/view>

Asociación Mexicana de Venta Online. (2020). *Amvo*. Amvo: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-de-resultados-de-el-buen-fin-2020/>

Asociación Mexicana de Venta Online. (2021). *Amvo*. Amvo: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-de-resultados-de-el-buen-fin-2021/>

Asociación Mexicana de Venta Online. (2022). *Amvo*. Amvo: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-de-resultados-el-buen-fin-2022/>

Asociación Mexicana de Venta Online. (2023). *Amvo*. Amvo: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-de-resultados-el-buen-fin-2023/>

Asociación Mexicana de Venta Online. (2024). *Amvo*. Amvo: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-de-resultados-hot-sale-2024/>

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). *CONCANACO SERVYTUR MÉXICO*. Retrieved 10 de Julio de 2024, from <https://buenfin.concanaco.com.mx/>

El Buen Fin. (2023). *buen fin*. buen fin: <https://www.elbuenfin.org/assets/FAQ.pdf>

Forbes. (21 de Diciembre de 2021). *Forbes Staff*. Forbes Staff: <https://www.forbes.com.mx/cerca-de-1-6-millones-de-negocios-cerraron-en-mexico-por-la-pandemia-inegi/>

Gobierno de México. (s.f.). *SeGob*. SeGob: <https://www.gob.mx/profecco/articulos/sabes-que-es-el-hot-sale>



Instituto Federal de Telecomunicaciones. (19 de Junio de 2023). *INEGI*. INEGI:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENDUTIH/ENDUTIH\\_22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENDUTIH/ENDUTIH_22.pdf)

Pueblos de México. (2020). *pueblosamerica*. pueblosamerica: <https://mexico.pueblosamerica.com/i/la-fraylesca/>

## Economía de Datos, estrategia de competitividad sectorial

**Morales Ibarra. R.**

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: 0000-0002-4326-2313I

rmoralesi@uaemex.mx

**González Martínez. J.**

Universidad Autónoma del Estado de México

jgonzalezm@uaemex.mx

**Rangel Bernal, J.A.**

Universidad Autónoma del Estado de México

jarangelb@uaemex.mx

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la Economía de Datos desde una óptica de mercado. Inicia con la revisión de los conceptos básicos, posteriormente busca identificar el impacto y efectos económicos en determinados sectores y empresas, se enfatiza la importancia de la gestión y análisis de los datos como un activo económico valioso para las organizaciones e individuos. Finalmente, explora cómo la competitividad entre empresas ha abierto la posibilidad de la creación de nuevos modelos de negocios en base al dinamismo del mercado de datos, al grado de potenciar su rentabilidad y expansión mediante la gestión profesional de datos, sin dejar de lado los desafíos éticos y legales que plantea la economía digital.

**Palabras clave:** economía de datos, activos de datos, depósito de datos, productividad, gestión, mercado de datos.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the Data Economy from a market perspective. It begins by reviewing the basic concepts of the Data Economy, then seeks to identify the economic impact and effects on certain sectors and companies, emphasizing the importance of data management and analysis as a valuable economic asset for organizations and individuals. Finally, it explores how strategically, competitiveness between companies has opened the possibility of new business models, boosting their profitability through data management, without leaving aside the ethical and legal challenges posed by the digital economy.

**Keywords:** data economy, data assets, *data warehouse*, productivity, management, data marketplace.

### INTRODUCCIÓN

La economía de datos es una disciplina relativamente nueva que considera a los datos como un recurso estratégico que cualquier empresa puede usar para obtener beneficios financieros y ventajas competitivas. Esta disciplina se asume como un modelo que reconoce en los datos el insumo estratégico que bien empleado puede generar beneficios en cualquier sector de la economía. Bajo este contexto y debido al uso de la Internet y numerosas redes sociales segundo a segundo se accede y almacena grandes cantidades de información distintos bancos datos, pero no es la cantidad de datos lo que es importante, lo que realmente importa es lo que las organizaciones hacen con los datos, han aparecido nuevos modelos de negocios que se combinado con el avance tecnológico y de nuevas técnicas estadísticas en el aprovechamiento de esta ingente cantidad de datos las cuales han permitido estratégicamente tomar mejores decisiones en la administración y manejo de los negocios.

En el actual entorno económico, tener acceso a información prácticamente en tiempo real, de manera oportuna tiene alto impacto en el entorno de competitividad en que conviven las empresas e instituciones, lo que les ha facilitado la exploración de nuevos mercados, ofrecer atención adaptadas a cada segmento de clientes, traduciéndose en una mayor satisfacción del cliente y, obteniendo ventajas competitivas. La economía de datos no solo es una tendencia; es un motor de cambio en la forma en que las organizaciones operan y compiten, y los datos son el combustible o insumo que aprovechado eficazmente estas desarrollarán mejor posicionamiento en el mercado.

De igual manera que una gestión adecuada y correcta de los datos potenciará el desarrollo y crecimiento de las empresas independientemente el sector al que pertenezcan, fortalece su competitividad mediante la toma de decisiones basadas en datos, impulsa la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Se ha mencionado el lado afable de la economía digital, dejando claro que es un terreno propicio para el desarrollo y crecimiento empresarial, sin embargo, también conlleva riesgos, como en la privacidad, ética, transferencia, y seguridad en el manejo de esta creciente cantidad de datos digitales, ya que aumenta la posibilidad de vulnerar a empresas mediante ciberataques, filtraciones y robo de datos, principalmente de aquellas dependencias y organismos que han desarrollado una dependencia en los sistemas digitales e interconexión de dispositivos.

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo es análisis cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo que se realizó a partir de una revisión exhaustiva y sistemática de literatura que incluyó repositorios académicos como Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect, Redalyc, apoyados de *Publish or Perish* (de Santana y Junior, 2019). En la búsqueda se utilizó la herramienta de minería de texto *Voyant Tools*; el criterio de depuración fue el uso de las palabras clave como; "economía de datos"; "big data"; "mercado de datos"; "análisis de datos" y

"*economía digital*". La construcción de las tablas y listas de datos tienen como fuente a *Statistica, Reportes Gates, EComerce* y distintas infografías.

El criterio de Inclusión de documentos y artículos científicos fue una antigüedad a su publicación menor a cinco años, dando prioridad a fuentes revisadas por pares y publicaciones de instituciones reconocidas las cuales se incorporan en las referencias bibliográficas.

### ***Revisión conceptual***

La economía de datos es un enfoque económico emergente que se centra en la creación, intercambio, y utilización de datos como recurso fundamental en la economía moderna. En lugar de basarse únicamente en bienes físicos y servicios tradicionales, la economía de datos aprovecha la capacidad de generar valor a través de la recopilación, análisis y aplicación de datos (Mallamaci, y Poblete, 2023)

La economía de datos es multidisciplinaria ya que busca generar, capturar e intercambiar datos para crear valor económico y ventajas competitivas en una empresa (González et al. 2016). Si bien, un *dato* es una representación simbólica, numérica, algorítmica y de otras tipologías de una característica o variable cuantitativa o cualitativa, que siempre está vinculada a hechos empíricos, sucesos aislados o entidades (Egas, 2015). El *dato* visto de esta manera podría considerarse irrelevante, y complejo debido a sus fuentes diversas, sin embargo, bajo tratamiento de profesionales en datos, este ejercicio se convierte en una mina de datos, que muestra tendencias, patrones, relaciones, es decir, se extrae información útil para cualquier organización que busca tomar decisiones basadas en datos, que impacten positivamente en su eficiencia y competitividad.

En este contexto la economía de datos presenta *características* propias, como lo es la *digitalización* de la información que permite generar y recopilar una densa masa de datos, que para su estudio y *aprovechamiento* hace necesario el empleo de técnicas avanzadas de métodos estadísticos aplicadas al Big Data y minería de datos aunado al *desarrollo tecnológico*, como lo es la Internet, redes sociales y sistemas de comunicación han nutrido al ambiente social, económico y político de grandes volúmenes de datos, paralelamente se han desarrollado centros de almacenamiento de datos.

Ante la existencia de un recurso inagotable, como lo es gran esfera de datos tiene origen un *mercado* en el cual los datos aparecen como un recurso estratégico entre "demandantes" y "oferentes" que se ha llegado a nombrar como el petróleo del siglo XXI, toda vez que empresas y organizaciones los han incorporado como insumo base en prácticamente toda su cadena de producción y de gestión. Pero para que esto funcione correctamente, es necesario una "refinería" de datos, por lo que para extraer valor de los

datos se recurra a la *Inteligencia artificial*, *aprendizaje automático* y al *Blockchain*<sup>1</sup>, no solo como herramientas de análisis sino para asegurar la pureza e integridad de los datos (Guaña, et al. 2022).

Es así como en este *Ecosistema de Datos*, por una parte, las empresas y organizaciones aparecen como *Proveedores de Datos*, las cuales recopilan y venden datos a un grupo de entidades *Consumidoras de Datos*, que utilizan datos para diversos fines como lo es el marketing investigación o en general para impulsar el crecimiento, la innovación y la eficiencia en diversos sectores.

### ***Impacto de la Economía de Datos en Empresas e Instituciones***

La economía de datos se refiere a la utilización de grandes volúmenes de datos para mejorar la toma de decisiones, optimizar operaciones y crear nuevos productos y servicios. Empresas e instituciones en diversos sectores han adoptado esta práctica, generando importantes impactos en la economía y sociedad. La gran cantidad de datos llamada “Las Esferas de Información” o simplemente Esfera de Datos<sup>2</sup>, que define al conjunto de toda la información existente en los espacios digitales, la Internet de las cosas (IoT), redes sociales y los metadatos<sup>3</sup> (Ontiveros y López, 2017), son llevadas a la Gran Biblioteca para su almacenamiento por toda la eternidad.

Hoy la Gran Biblioteca almacena millones de estas esferas con trillones de datos cada una, se menciona que en 2025, el 49% de los datos almacenados del mundo estarían depositados en el entornos de nubes públicas, debido principalmente a que el mundo lleno de sensores del Internet de las Cosas (IoT) se encuentran capturando, registrando y analizando datos en entornos empresariales. Estos centros de datos en la nube se están convirtiendo en el nuevo repositorio de datos empresariales, lo mismo evalúa la administración y monetización de los datos de las cuatro industrias más importantes para la esfera de datos global (Martínez, 2023).

El índice DATCON<sup>4</sup> (Acondicionamiento hacia los Datos), coloca en primer lugar a la industria de “*Servicios Financieros*” y “*Sector Manufacturero*” con el mejor puntaje (con 3.3 cada uno), lo que significa que albergan “el mayor uso de la computación de vanguardia en las cuatro industrias, con oportunidad para *blockchain*, análisis de información e inteligencia artificial (Huarte y España, 2023).

---

1 Es como un gran libro de contabilidad inmodificable y compartido que van escribiendo una gran cantidad de ordenadores de forma simultánea

2 La Esfera global de datos, que es aquella cantidad de datos creados, capturados y replicados en todo el mundo

3 Por ejemplo, cada vez que un cliente realiza una compra en un comercio electrónico, se registra en una base de datos lo que compró, el monto, la forma en que pagó, qué otros productos compraron al mismo tiempo, el lugar en el que se realizó la compra.

4 El índice DATCON (Acondicionamiento hacia los Datos), aplicado por IDC para este estudio, evalúa la administración, el uso y la monetización de los datos de las cuatro industrias más importantes para la esfera de datos global del futuro. Con un rango de 1 (crítico) a 5 (optimizado). Los puntajes DATCON se calculan a través de una serie de métricas, que incluyen crecimiento de datos, criticidad, seguridad, inversión, administración, habilidades e involucramiento en nivel C.

En segundo lugar, se encuentra el *sector salud* con 2.2 puntos, sin embargo, en un futuro cercano 2025, será el de mayor crecimiento, debido a la creciente cantidad de datos en tiempo real creados en la atención médica analítica y tecnología de imágenes. En tercer es para la industria de “*Medios y Entretenimiento*” con 2.0 puntos.

Solo para dimensional el crecimiento que ha tenido la industria de almacenamiento de datos; en 2019 era de 45 Zettabytes y se espera para 2025 llegue a los 175 zettabytes en las industrias clave, lo que beneficiaría el crecimiento a estos sectores (Huarte y España, 2023).

### ***¿Dónde está la Gran Esfera de Datos?***

La masificación del uso de dispositivos conectados a Internet es una de las principales fuentes generadoras en tiempo real de estas enormes cantidades de datos —Big Data— la mayoría de esta información que circula y se produce por Internet se almacena en los centros de datos (CD) y en la esfera de datos, que es el lugar de abasto de las grandes corporaciones como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn o Google Plus que mueven millones de contenidos nuevos cada minuto. Sin embargo, a pesar de que cuentan con sus propios Centros de Procesamiento de Datos (CPD) u otras API<sup>5</sup> ninguna es el *data center* más grande del mundo (Branding, 2021)

Actualmente existen más de 2,200 centros de recogida de información en todo el planeta de los cuales más de 1,000 se encuentran en los Estados Unidos y donde Digital Realty es una de las empresas más grandes en el mundo dedicada a la adquisición, venta y alquiler de data centers (Reinsel, *et al.* 2019). Mientras que en América Latina, a finales de 2022, México cuenta con 154 CD, que lo coloca como líder en la región<sup>1</sup>. Brasil con 150, Argentina y Chile con 15 cada uno. Mientras que, España posee 140, la india registra 155 centros de recogida de información (DCM, 2022).

Para dimensionar un poco la importancia de los CD para un país la posibilidad de alto potencial y desarrollo en materia de economía digital y conectividad a través de un conjunto de servidores que administran enormes cantidades de datos e información Infraestructura, plataforma, software para almacenamiento y respaldo de la ingente cantidad de información en la nube, evitando cualquier pérdida o fuga de información, los *data centers* deben ser seguros a todos los niveles, por estas razones se vuelven valiosos y necesarios para la actividad de las empresas más grandes del mundo en cualquiera de los sectores económicos.

---

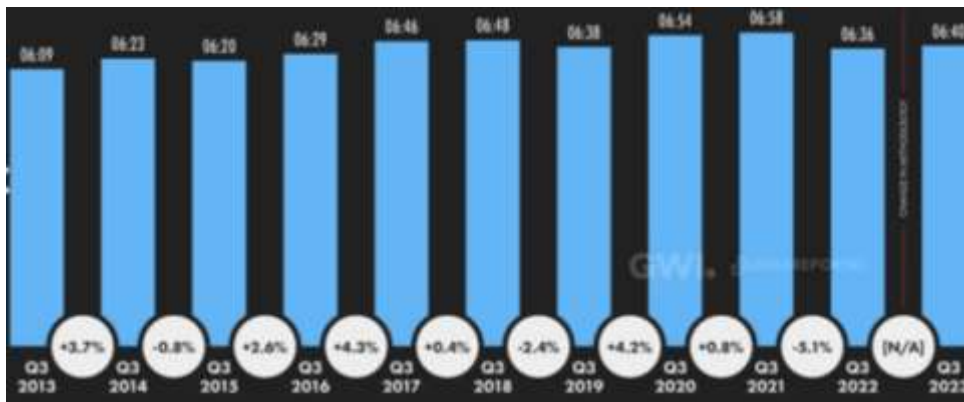
<sup>5</sup> Una API es una pieza de código que permite a diferentes aplicaciones comunicarse entre sí y compartir información y funcionalidades. Una API es un intermediario entre dos sistemas, que permite que una aplicación se comunique con otra y pida datos o acciones específicas.

Según *The Data Never Sleeps 11.0*, una de las fuentes que alimenta minuto a minuto a estos centros de datos a nivel mundial están en varias plataformas en línea, principalmente Instagram, X, Amazon, Venmo y muchas otras, llegando a generar inimaginables cifras que evolucionan y cambian constantemente a medida que más personas interactúan con las plataformas y servicios digitales, donde queda todo rastro de lo que se hace, desde una búsqueda rápida en línea, enviar un correo electrónico, hasta consultar los titulares en los diarios o páginas web (Domo's, 2023).

Este dinamismo se potencia aún más por el creciente número de usuarios que tienen acceso a Internet al rededor del planeta, ya que tan solo en el año 2000 se tenían 396 millones de internautas a nivel mundial, para 2024 esta cifra creció a cerca de 5.3 billones de usuarios, con tiempo promedio de navegación en la red de redes, de 6 horas, 40 minutos navegando en la web al día (marketing4ecommerce, 2024).

Tabla 1:

Tiempo promedio al día que los usuarios de 16 a 64 años, pasan utilizando Internet (en horas y minutos)

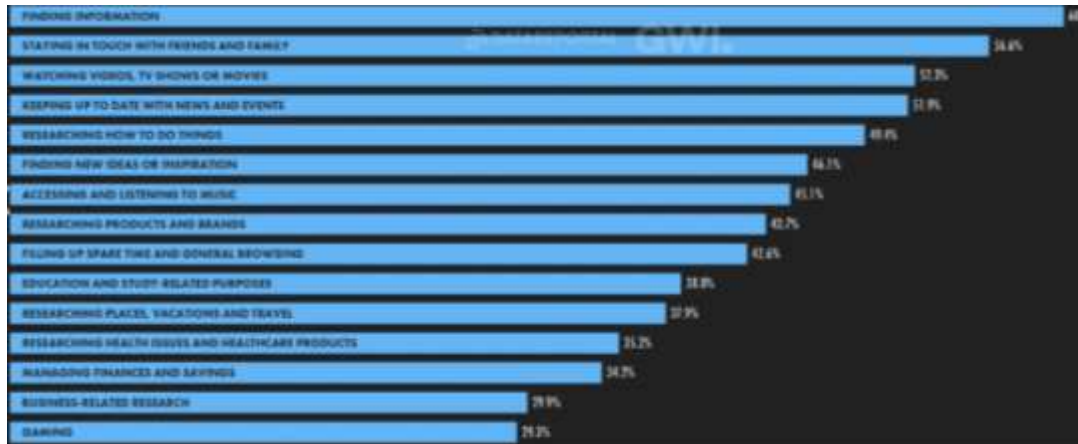


Fuente: Informe digital de marketing4ecommerce mx, enero de 2024.

Dentro de las principales razones de uso de Internet en el mundo, está el que el 61% busca información contra el 57.8% en 2022. La segunda razón es, mantenerse en contacto con amigos y familia con 56.6% y ver vídeos, espectáculos y películas con 52.3%. Otras razones para utilizar Internet son investigar o consultas académicas 49.4%, y encontrar inspiración, innovar en nuevas ideas con 46.1%.

Tabla 2:

Principales razones que tiene la gente para usar Internet



Fuente: Fuente: Informe digital de marketing4ecommerce mx, enero de 2024.

En 2023, Internet llegaba a cerca del 65% la población mundial; unos 5,400<sup>6</sup> millones de personas, donde más del 90%, se declararon como usuarios de redes sociales y según Statista en su informe la cantidad total de datos que se prevé que se crearán, capturarán, copiarán y consumirán en todo el mundo en 2023 es de 97 zettabytes, cifra que se prevé que crezca hasta los 181 zettabytes en 2025 ([www.digitalicce.org](http://www.digitalicce.org)).

Algunas cifras de lo que sucede en Internet en un minuto son:

#### The INTERNET in 2023 every minute



- ☑ **34,247** mensajes enviados en Slack (**1,500** millones de mensajes al mes).
- ☑ **22,831** visitas a ChatGPT (recibió **1,000** millones de visitantes y tuvo más de **100** millones de usuarios en un mes).
- ☑ **11,834** chats en Microsoft Teams (**6,220** millones de chats registrados en un año).
- ☑ **11,035** cuentas falsas de Facebook eliminadas.
- ☑ **6.94** millones de emojis enviados.
- ☑ **Writer** usuarios enviando **30,000** tweets

<sup>6</sup> Muchas de las estadísticas tuvieron que extrapolarse, es decir, tomar la estadística de un día, un mes o un año y dividirla por el número apropiado para obtener la estadística por minuto, y corresponden a sitios fiables.



- ☑ **Google:** 6.3 millones de búsquedas en Google
- ☑ **Whatsapp:** los usuarios envían **41.6** millones de mensajes
- ☑ **Linked in:** los usuarios envían **6,060** currículums
- ☑ **Ciberdelincuentes:** lanzan **30** pistas ddos
- ☑ **Instagram:** **3,720** usuarios descargan contenido de Instagram.
- ☑ **3.02** millones de fotos con smartphones (**54,400** fotos por segundo).
- ☑ **694,000** horas de vídeo en YouTube
- ☑ **34,222** tuits enviados en Twitter (**500** millones al día)
- ☑ **271,309** apps descargadas en iOS y Android

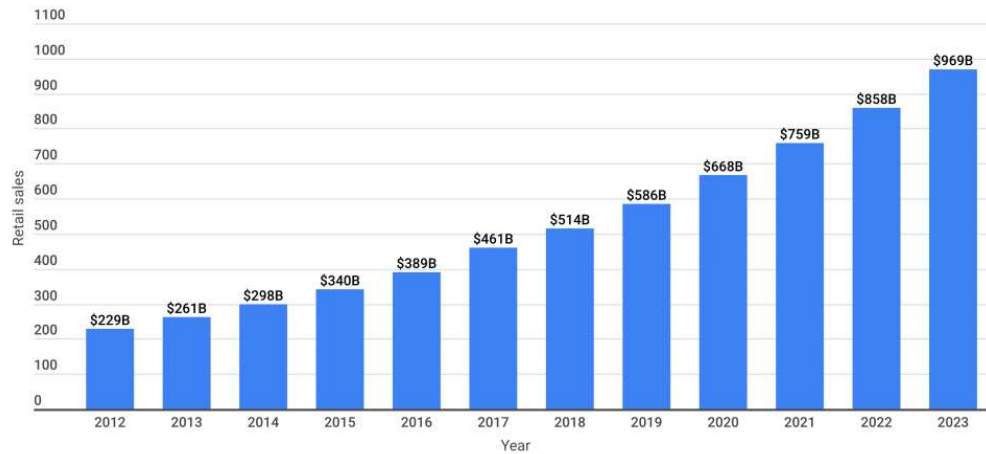
Fuente: eDiscovery Today y LTMG, Statista 2023 y *Digital Global Overview Report, 2023*

### ***El comercio electrónico en el mundo***

Después de la pandemia de COVID-19, el comercio electrónico se convirtió en parte indispensable del mercado minorista global, dado que para muchas empresas el Internet fue el único medio a través del que pudieron seguir generando ingresos. Por el lado del consumidor, Internet fue el medio por el cual lograron acceder a bienes y servicios básicos que no estaban disponibles en comercios establecidos que tiendas y comercios que se mantuvieron abiertos. En 2020 más del 90% de la población admitió haber comprado en línea algún artículo, razón por la que las ventas por ese medio fueron de 4.2 billones de dólares. Se estima que las ventas de comercio electrónico a nivel mundial superarán los 5.8 billones de euros (6.3 billones de dólares) en 2024 y se esperan ventas por más de 6.3 billones de euros (6.8 billones de dólares) para 2025, con tasa de crecimiento del 9.4% en el presente año para las ventas eCommerce en retail (Informe eCommerce de eMarketer, 2024).

Figura 2:

Ventas minoristas de comercio electrónico por año (miles de millones UDS)



Fuente: Finder 2023

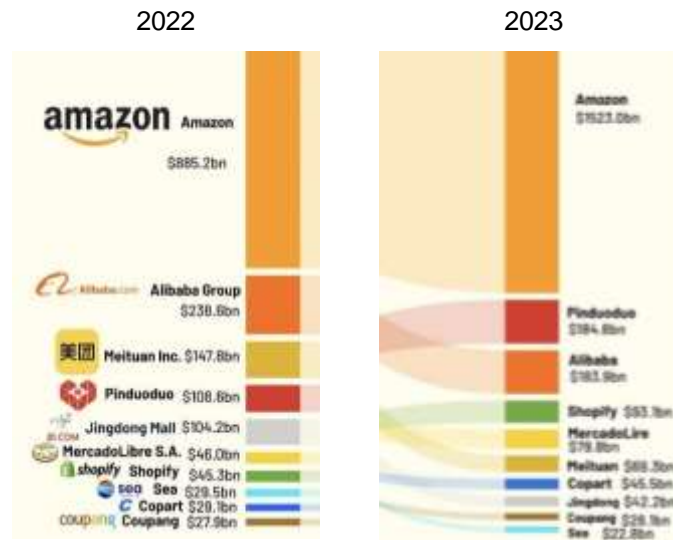
Después del Covid-19, las ventas tuvieron un crecimiento exponencial, hoy los compradores están regresando a las tiendas físicas, pero con hábitos de compra *online* por lo que las proyecciones en ventas minoristas en comercio electrónico en todo el mundo, se estima cerca de 9.5 billones de dólares para el 2026 (Statista, 2023).

En la actualidad existen varias plataformas online para comprar y vender productos y servicios, algunas muy específicas como las B2B (empresa a empresa), sin embargo, el consumidor a retail tienen varias opciones de *marketplace online* las cuales concentran la mayor parte de las transacciones por Internet a nivel mundial, lideradas por Amazon, *Alibaba* y Mercado Libre en el mercado latinoamericano. Amazon está posicionado como una de las cinco empresas de mayor valor en el mundo, con más de 5 mil millones de visitas al mes logrando superar en 2023 en 148,820 millones de dólares a la plataforma china *Pinduoduo* y en cerca de 187,600 a *Taobao* y *Tmall*, operadas por Alibaba Group. Mientras que en el mercado latinoamericano; Mercado Libre se encuentra entre los diez *marketplaces* online de más rápido crecimiento, con aumentos en sus ingresos superiores al 40% en los últimos años (CompaniesMarketCap.com 2023).

Imagen 1:

Las mayores empresas de comercio electrónico

### Capitalización de mercado



Fuente: CompaniesMarketCap.com 2023

### ***El depósito y el mercado de datos***

El crecimiento y desarrollo en la generación y depósito de datos (DD) ha estimulado paralelamente la evolución del mercado de datos (MD) o *Data Mart*, este auge en las últimas décadas se ha visto estimulado por el crecimiento de grandes bancos de datos históricos, considerados ahora como insumo clave los cuales son tratados, transformados, integrados y resumidos son el combustible para la innovación en diferentes áreas de las empresas.

Estos depósitos de datos se actualizan continuamente mediante un **proceso ETL** (*Extract, Transform, Load*), que es una técnica de modificación de la información a granel, este proceso, es parte importante para completar el desarrollo del origen de los datos, el flujo y resultados de *Business Intelligence* (BI) (Pérez, 2024).

Imagen 2:

Fases del proceso ETL



Fuente: [evaluandosoftware.com](http://evaluandosoftware.com)

El Mercado de Datos o *Data Mart* es una base de datos relativamente pequeña comparada con la Esfera de Datos mundial, ya que el DM solo concentra una fracción del total de la información disponible de una empresa, pero muy útil para atender necesidades específicas de cada una de las distintas áreas o departamentos dentro de las organizaciones, además de tener a su alcance en tiempo real valiosa información, las empresas consumidoras pueden operar con mayor celeridad y mejorar su productividad bajo un entorno precisos, confiables y accesibles. Cada empresa, independientemente del área o rama en la que se ubica, puede enfrentar de mejor manera las dificultades del mercado, adaptándose más rápido a los cambios e identificando casi de manera inmediata las posibles oportunidades de inversión o de implementar las acciones de intervención que requiera ([aws.amazon.com](http://aws.amazon.com)).

El uso de herramientas como la *Minería de Datos*, el *Big Data*, *Inteligencia Artificial* para la mayoría de las empresas, parecería complejo, estas tienen a su alcance herramientas mucho más sencillas y accesibles para convertir sus datos en información, tales como el *Data Warehouse* y el *Online Analytical Processing (OLAP)*, el primero es estas le permitiría mejorar su gestión de información con eficiencia de varios años de información, facilitando el acceso en bases de datos internas y externas a la organización, mientras que la *Online Analytical Processing (OLAP)* es otra herramientas de la minería de datos, que le permitiría el análisis de datos históricos para identificar tendencias, patrones o realizar proyecciones futuras. En general, aprovechar estratégicamente la información y sumarla a las decisiones y acciones encaminadas a lograr una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado en el que se desarrollen (Patel y Sharma, 2020).

## RESULTADOS Y DISCUSION

La Internet, nació a finales de los años 60, después de la guerra fría con la finalidad de establecer una red de comunicación segura para transferir datos, este hecho, cambio completamente la forma de comunicarse, comprar y hacer negocios. Hoy el Internet, la Inteligencia Artificial Generativa (IAg) cada día procesa más

de 3.5 trillones de bytes de datos, generado por 5,350 millones de usuarios, datos crecen a una tasa de 1.8% en forma anual (prensariotila, 2021).

La convergencia de la red, la nube y la gran esfera de datos ha modificado conductas de vida, han aparecido nuevos modelos de negocios donde las empresas toman decisiones desde la más sencilla hasta las más complejas basadas en datos. El ecosistema de la economía de datos formado por un conjunto de entidades generadoras y otras consumidoras o demandantes de datos que interactúan en un medio cohabitan y por tanto son interdependientes (López, 2023).

La información tiene una importancia creciente en el desempeño de las empresas con un aprovechamiento eficaz se requiere de una infraestructura adecuada y la capacidad de transformar la información en estrategias accionables para mejorar su desempeño de varias maneras clave:

**1. Optimización de procesos:** El estudio de grandes volúmenes de datos operativos, la empresa puede identificar cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en sus procesos. Esto puede llevar a la automatización de tareas repetitivas y manuales para optimizar recursos y reducir costos operativos.

**2. Mejora en la toma de decisiones:** Los datos pueden proporcionar información basada en hechos que ayuda a las empresas a tomar decisiones más informadas, monitorear su desempeño en tiempo real y ajustar estrategias de manera inmediata, maximizando oportunidades, minimizar riesgos y al prever tendencias futuras y prepararse mejor para ellas.

**3. Segmentación de clientes y personalización:** Al analizar datos de clientes, las empresas pueden segmentar su base de clientes y personalizar ofertas y experiencias según preferencias individuales, las empresas pueden ofrecer productos y servicios personalizados, mejorando la satisfacción y lealtad del cliente. Con el uso de IA, las empresas pueden ofrecer soporte las 24 horas, resolver consultas mediante asistentes virtuales y chatbots de manera rápida y eficaz, y mejorar la experiencia general del cliente.

**4. Desarrollo de nuevos productos y servicios:** La información recopilada puede ayudar a identificar nuevos modelos de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios basados en datos. Esto puede incluir desde productos más inteligentes hasta la creación de plataformas basadas en la economía de datos.

**5. Optimización de marketing y ventas:** Las empresas pueden utilizar análisis de datos para identificar qué estrategias de marketing y ventas son más efectivas, permitiéndoles enfocar sus esfuerzos en los canales y métodos que generen el mayor retorno de inversión.

**6. Gestión de riesgos:** Los datos pueden ayudar a las empresas a identificar y mitigar riesgos, ya sea en la cadena de suministro, en operaciones financieras, o en seguridad cibernética. El análisis predictivo ayuda a predecir tendencias del mercado y comportamiento del cliente mediante el análisis de grandes cantidades de datos, lo que mejora la toma de decisiones estratégicas, permitiendo una mejor planificación y adaptación a cambios.

**7. Optimización de precios:** Con análisis avanzados, las empresas pueden ajustar sus precios en tiempo real según la demanda, la competencia y otros factores externos, lo que permite maximizar las ganancias.

**8. Competitividad en el Mercado:** las empresas que integran incorporan como insumo a los datos en sus operaciones tienen una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen. Pueden reaccionar más rápido a las tendencias del mercado, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer mejores productos y servicios, sobre todo en un mundo cada vez más digitalizado, donde las expectativas de los consumidores y la dinámica del mercado cambian rápidamente.

#### ***Impacto de la economía de datos en las organizaciones: Digital Global Overview Report***

- 1) **Amazon:** El gigante del comercio electrónico logró ventas de más de 455,000 dólares por cada minuto, debido a su capacidad para utilizar datos de clientes para impulsar las ventas, entendiendo la forma en que las personas compran, creando utilidad y eficiencia para el consumidor.
- 2) **Netflix:** Emplea algoritmos de recomendación para personalizar la experiencia de visualización de sus usuarios, con más de 231 millones de suscriptores en 2023, los ingresos anuales superan los \$31 mil millones, en gran parte debido a la retención de clientes y la adquisición impulsada por recomendaciones personalizadas.
- 3) **Tesla:** Emplea la economía de datos para mejorar el rendimiento, la seguridad y el desarrollo de la conducción autónoma de los vehículos, en 2023, la empresa registró ingresos por \$81 mil millones, con una gran parte de su valor de mercado vinculado a sus capacidades avanzadas de datos y tecnología.

- 4) **Venmo:** Los usuarios en EU envían pagos mediante esta aplicación digital por valor de 463,768 dólares cada minuto, creciendo 6% al año.
- 5) **DoorDash:** Empresa de tecnología que conecta a las empresas con clientes, tan solo en el sector de alimentación, los clientes hicieron pedidos por 50 mil millones a través de las ventas realizadas en Marketplace de Wolt y DoorDash en todo el mundo y, en el mismo año, más de 100 000 tiendas independientes se unieron a Marketplace de DoorDash a nivel mundial.
- 6) **McDonald's:** Implementó un sistema de recomendación basado en datos en sus kioscos de atención, que le recomiendan al cliente productos específicos, reflejándose en un aumento de 3.5% las ventas en Canadá y que los usuarios de la app en Japón gasten 35% más en cada pedido.
- 7) **Stitch F:** Empresa que ofrece el servicio de peinado personal en línea en los EU, a través de algoritmos de recomendación y ciencia de datos analiza sentimientos y personaliza prendas de vestir según estatura, presupuesto y estilo del cliente, lo que ha reducido la tasa de cancelación de clientes y optimiza los costos de envío.
- 8) **Starbucks:** utiliza dos fuentes de datos clave: su programa de fidelización y su aplicación móvil, que cuenta con 20 millones de usuarios activos, personaliza ofertas, anticipa tendencias y optimiza la gestión de inventario y recursos.
- 9) **Unilever:** utiliza los datos para mejorar la cadena de suministro y reducir mermas.
- 10) **Verizon:** Optimiza su red y servicios mediante análisis de datos.
- 11) **Spotify:** Personaliza listas de reproducción.
- 12) **American Express:** Usa la ciencia de datos y la economía de datos para detectar fraudes.

### ***Impacto en lo Social***

- 1) **Mejora en Salud Pública:** las Instituciones de salud utilizan *big data* para predecir brotes de enfermedades, personalizar tratamientos y mejorar la gestión de recursos.

- 2) **Educación Personalizada:** Plataformas educativas emplean análisis de datos para adaptar el contenido y las metodologías de enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes, mejorando los resultados de aprendizaje y ampliar coberturas.
- 3) **Ciudades Inteligentes:** Los gobiernos locales implementan tecnologías de datos para gestionar el tráfico, mejorar la eficiencia energética y aumentar la seguridad pública.

Según Goldman Sachs, las empresas que aprovechan la ciencia de datos podrán obtener grandes beneficios, al grado de poder impulsar el aumento del PIB mundial en un 7%, (casi 7 billones de dólares) para la próxima década, debido al incremento de su productividad, descubrimiento de medicamentos, y al desarrollo de software y tecnologías relacionadas, ya que la mitad del trabajo actual en áreas como ventas, marketing, codificación e I+D se automatizará entre 2030 y 2060 (revistasumma,2024).

## CONCLUSIONES

La economía de datos ha transformado profundamente el funcionamiento de las empresas, generando tanto oportunidades como desafíos. En el aspecto positivo, el análisis de grandes volúmenes de datos permite a las empresas optimizar operaciones, personalizar ofertas, mejorar la toma de decisiones y crear nuevos modelos de negocio. Sin embargo, también plantea retos significativos, como la protección de la privacidad de los datos, la gestión ética de la información y la necesidad de cumplir con normativas cada vez más estrictas. Las empresas que logren equilibrar la innovación con la responsabilidad en el manejo de datos estarán mejor posicionadas para prosperar en este entorno dinámico y competitivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Branding, M. (2021). *Marketing en redes sociales 2021*. Babelcube Inc..

de Santana Carvalho, E. S., y Júnior, H. P. S. (2019). Publicar e perecer: ameaça das revistas predatórias à integridade científica. *Revista Baiana de Enfermagem*33,.

Egas Sánchez, P. G. (2015). Análisis de factibilidad para la implementación de una plataforma de administración de información no estructurada. Caso de estudio: empresa de servicios petroleros radicada en Ecuador.

González Toro, C. I., López Otálvaro, C., y Osorio Montoya, B. P. (2016). *Sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación en las organizaciones* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).



- Guaña-Moya, J., Roa, H. N., Marrillo, F., Ayavaca-Vallejo, L., Chiluisa-Chiluisa, M., y Moya-Carrera, B. (2022). Tecnología Blockchain, qué es y cómo funciona. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E54), 101-114.
- Huarte, D. E. A., y España, P. D. N. (2023). La inteligencia artificial como agente contaminante: concepto jurídico, impacto ambiental y futura regulación. *Actualidad Jurídica Ambiental*, 130, 51-105.
- López, K. M. G. (2023). Inteligencia artificial generativa: Irrupción y desafíos. *Enfoques*, 4(2), 57-82.
- Mallamaci, M., y Poblete, L. (2023). Presentación: Entre modos de conexión y medios de producción: la economía digital desde una agenda de investigación multisituada. *Papeles de Trabajo*, 17(32).
- Martínez Furer, D. (2023). Daten: transformando el negocio mediante la monetización de los datos.
- Ontiveros, E., y López Sabater, V. (2017). Economía de los Datos.
- Patel, J. A., y Sharma, P. (2020). Procesamiento analítico online para inteligencia de negocio en big data *Grandes datos*, 8(6), 501-518.
- Pérez Serrano, J. (2024). *Implementación de procesos ETL para la generación automática de inventarios* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Reinsel, D., Wu, L., Gantz, J. F., y Rydning, J. (2019). La esfera de datos de China: preparada para ser la esfera de datos más grande para 2025. *Cooperación Internacional de Datos (IDC), Framingham, MA, MA, EE. UU., Rep. US44613919*, 1-10.
- Torres Apolo, V. A. (2022). Evaluación de factores asociados al uso del teléfono móvil y Redes Sociales (Instagram): factores personales y repercusiones en la salud.

### **Páginas y sitios web**

<https://www.computerweekly.com/es/definicion/OLAP-o-procesamiento-analitico-en-linea>

<https://prensariotila.com/12613-big-data-se-generan-3-trillones-de-datos-cada-24hs-que-hacemos-con-ellos/>

<https://revistasumma.com/dia-de-internet-como-esta-tecnologia-ha-permitido-el-desarrollo-de-la-nube-y-de-la-ia/>

<https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2023/03/Digital-2023-Global-Overview-Report.pdf>

<https://artesetica.org/goldman-sachs-predice-que-la-inteligencia-artificial-afectara-300-millones-de-puestos-de-trabajo/>

<https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-11>

<https://marketing4ecommerce.net/>

<https://www.digitalicce.org>

<https://es.statista.com/>

<https://commercetools.com/>

[https://notipress.mx/negocios/china-domina-comercio-electronico-global-alibaba-pinduoduo-a-la-cabeza-21866#google\\_vignette](https://notipress.mx/negocios/china-domina-comercio-electronico-global-alibaba-pinduoduo-a-la-cabeza-21866#google_vignette)

<https://aws.amazon.com/es/what-is/data-mart/>

Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf

## **Desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín**

**MSc. Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz**

Director de Recursos Humanos

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5170-0969>

[cnunez13dic92@gmail.com](mailto:cnunez13dic92@gmail.com)

**DrC. Ing. Marisol Pérez Campaña**

Vicerrectora

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8843-9891>

[mpc@uho.edu.cu](mailto:mpc@uho.edu.cu)

**DrC. Ing. Clara Elena Marrero Fornaris**

Profesor Titular

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

[cmarrero@uho.edu.cu](mailto:cmarrero@uho.edu.cu)

### **RESUMEN**

La gestión del talento humano constituye uno de los procesos más importantes dentro de cualquier organización. En el caso de las universidades, fundamentalmente los docentes, juegan un rol importante en el cumplimiento de la estrategia organizacional universitaria, por lo tanto, constituye una necesidad desarrollar un control estratégico a este proceso. La presente investigación se desarrolló en la Universidad de Holguín, que en periodos anteriores había presentado el incumplimiento de indicadores asociados a la gestión del talento humano y a la vez no existía una herramienta metodológica que orientara a la institución, a desarrollar el control estratégico del proceso. En la investigación se emplearon métodos como la entrevista, la revisión documental, métodos de expertos y estadísticos. Como parte de los resultados, se implementó un procedimiento el cual permitió desarrollar sistemas de alerta temprana sobre la estrategia del proceso, la confección del cuadro de mando integral y la evaluación integral del proceso. En el periodo analizado se aprecia un comportamiento favorable en el proceso desde el punto de vista estratégico, sin embargo, se evidencian insuficiencias en indicadores como porcentaje de doctores, satisfacción laboral, completamiento de la plantilla y las categorías docentes de los profesores principales de año académico. Sobre la base de las insuficiencias detectadas se trazaron acciones enmarcadas en un plan de acción en aras del mejor desempeño estratégico del proceso de gestión del talento humano en la Universidad de Holguín.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, control, gestión estratégica, universidades cubanas, gestión universitaria.

## **ABSTRACT**

Talent management is one of the most important processes within any organization. In the case of universities, fundamentally the teachers, play an important role in the fulfillment of the university organizational strategy, therefore, it constitutes a necessity to develop a strategic control of this process. The present research was developed at the University of Holguin, which in previous periods had presented the non-compliance of indicators associated with human talent management and at the same time there was no methodological tool that would guide the institution to develop the strategic control of the process. The study employed methods such as interviews, document review, expert methods, and statistical methods. As part of the results, a procedure was implemented which allowed the development of early warning systems on the strategy of the process, the preparation of the balanced scorecard, and the comprehensive evaluation of the process. In the analyzed period, a favorable behavior in the process is observed from the strategic point of view, however, there are deficiencies in indicators such as percentage of doctors, job satisfaction, completion of the staff, and the teaching categories of the main professors of the academic year. Based on the detected deficiencies, actions framed in an action plan were drawn up in order to achieve better strategic performance of the human talent management process at the University of Holguin.

**Keywords:** Human talent management, control, strategic management, Cuban universities, university management.

## **INTRODUCCIÓN**

Las universidades marcan un papel importante en el avance de la sociedad. Contribuyen a impulsar el desarrollo científico y tecnológico de los territorios y las naciones. “La gestión universitaria debe adecuar su estructura y promover un modo de actuación que incorpore los temas relacionados con la mejora de la gestión y la calidad de las funciones y procesos como elementos estratégicos de la gestión universitaria” (Castro Mbwini, 2022, p. 548).

El talento humano en estas instituciones es el actor fundamental en el desarrollo de sus procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación. (Nuñez Cruz, et al., 2023). “El valor agregado por el personal académico a la universidad se considera el principal motivo para lograr una posición competitiva sostenible de la universidad”. (Rabee, 2014, p. 2). Por lo tanto, es una necesidad, impulsar los estudios

relacionados con los docentes en estas instituciones para lograr la mejora en los resultados de las universidades.

Una de las tendencias más actuales en la gestión del talento humano (GTH) es el desarrollo de la concepción estratégica de este proceso. “La alineación estratégica de los recursos humanos significa simplemente aceptar e involucrar a las funciones de las áreas de Recursos Humanos como un socio estratégico en la formulación e implementación de las estrategias de la empresa” (Allui y Sahni, 2016, p. 367). En el caso de la educación superior, “el personal académico de la universidad es considerado el principal componente del proceso de gestión estratégica” (Rabbe, 2014, p. 2). Al ser las universidades, entidades gestoras del conocimiento, y este ser una riqueza poseída por la persona, constituye una necesidad desarrollar la GTH con un enfoque estratégico (Ortiz Pérez, 2014). Es por esto que se considera pertinente insertarse en el estudio de la gestión estratégica del talento humano en las universidades.

El control “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación” (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012, p. 71). En el campo de la GTH, los principales estudios desarrollados se enmarcan en el campo del control individual a través de la evaluación del desempeño del trabajador. Por otra parte, existen mecanismos relacionados con el control interno, autocontrol y diagnóstico de la GTH relacionados al cumplimiento de lo legislado en materia de personal. Sin embargo, desde el contexto del desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano, y más aún en el contexto de las universidades, no se profundiza en la literatura consultada, principalmente desde el punto de vista metodológico. No obstante, los instrumentos para el control tanto de la estrategia organizacional, como en el cumplimiento de lo legislado en materia de talento humano, pueden ser un punto de partida para el desarrollo de esto.

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior (MES) posee un papel importante y se encarga de trazar las políticas las cuales se materializan a través del trabajo de las Universidades y Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación bajo su subordinación. En el proyecto estratégico diseñado para el periodo 2022-2026, se definen un total de nueve objetivos estratégicos y ocho procesos. Para esto el de talento humano tiene una relación fuerte con el objetivo número dos que expresa: “Lograr la preparación y el completamiento del claustro y de los cuadros, con un alto por ciento de doctores, que se distingan por ser activos defensores de la Revolución Socialista Cubana”. Para el cumplimiento del objetivo y el proceso, existen definidos 17 indicadores que de ellos nueve están directamente relacionado con los docentes. A pesar de los indicadores existentes, no está definida la metodología para evaluar los mismos, y por ende no existen los mecanismos para el control sistemático, parcial y final del proceso de GTH.

En el caso de la Universidad de Holguín, clasificada como una de las grandes universidades del país, desarrolla una política de GTH alineada a las dictadas por el Ministerio. En este proceso, se han desarrollado estudios vinculados a la gestión estratégica del talento humano en los componentes de estimulación a los docentes para impulsar la estrategia (Nuñez Cruz, et al., 2023), proceso de planificación individual a través de los balances de carga y capacidad (Nuñez Cruz, et al., 2024), selección de los docentes alineados a la estrategia (Rodríguez Rodríguez, 2023), diseño de competencias estratégicas (Orama Hidalgo, 2023) y planeación estratégica del proceso (Estrada Escalona, 2023). A pesar de que, esta última autora citada, hace referencia a los objetivos, indicadores y estrategias a evaluar, no se establecen los mecanismos establecidos para el control ni se llega a evaluar el desempeño del proceso en la universidad.

Como parte del desarrollo de entrevistas, revisión de documentos y la participación en el balance de los procesos y objetivos de la Universidad de Holguín en el cierre del 2023, se listan un grupo de síntomas:

- En el plan de trabajo anual no aparecen las suficientes acciones relacionadas para el control estratégico de la GTH.
- Al cierre del año 2023, a pesar de que el proceso se evaluó como cumplido, se evidencian reservas que posibilitan el crecimiento estratégico de la universidad.
- Las principales acciones de control que se efectúan al proceso son desarrolladas por la Dirección de Recursos Humanos del centro y no por directivos docentes encargados de gestionar el personal académico de la Universidad.
- No se emplea una metodología para el desarrollo del control estratégico de la GTH en la institución.

A partir de la situación expuesta, se evidencian insuficiencias en el control de la GTH, principalmente por no estar marcado el carácter estratégico, y el mismo se refleja en resultados negativos en el cumplimiento del proyecto estratégico. Por lo tanto, se define como objetivo para esta investigación, desarrollar el control estratégico a la gestión del talento en la Universidad de Holguín, que contribuya a lograr la efectividad en el logro de la estrategia organizacional.

## **METODOLOGÍA**

A partir de la problemática expuesta en la investigación, se consideró oportuno seleccionar un instrumento metodológico, que posibilite desarrollar el control a la GTH, y ajustarlo para desarrollarlo con carácter estratégico y enmarcado a las universidades. En este sentido, se revisaron 9 procedimientos (Aruca Bacallao, 2014; Baños Martínez, 2021; Castells Gil, 2008; Crespo León et al. 2014; Cuesta Santos, 2011; González Gutiérrez, 2015; MES, 2023; Ortiz Pérez, 2014; Rodríguez Medero, 2021), para los cuáles, a

partir de las características del estudio, se seleccionó la propuesta de Rodríguez Medero (2021) por tener elementos del control estratégico y ser adaptable al sector. Una vez realizado el análisis y la selección, se le realizaron ajustes para contextualizarlo a las universidades y el esquema del instrumento final a aplicar se muestra en la figura 1.

Como parte de los métodos empleados durante el desarrollo del procedimiento se usó la revisión documental (especialmente los balances de objetivos, proyecto estratégico, información estadística de la Dirección de Recursos Humanos, así como otras informaciones de las áreas docentes), la entrevista (fundamentalmente dirigida a directivos docentes), en aras de constatar las acciones que se desarrollan actualmente en materia de GTH, métodos de expertos (Delphi y Kendall), para definir y ponderar los indicadores del proceso y métodos estadístico para evaluar los indicadores del proyecto estratégico vinculados a la GTH.

Figura 1.

Procedimiento para el control estratégico de la gestión del talento humano.



La muestra aplicada en el estudio fue el 100% de las áreas docentes de la Universidad de Holguín, a partir de que los indicadores que evalúa el MES son por lo general a nivel de institución, no obstante, se hicieron análisis estratificados para conocer las áreas que más afectan el comportamiento del proceso a nivel de universidad. Por último, el periodo que se estudió fue el primer semestre del año 2024 por ser el más reciente en el momento que se desarrolla el estudio.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

La obtención de los principales resultados se basa en la aplicación del procedimiento y la discusión de las principales salidas del mismo. Para esto, este apartado se divide en las fases y pasos del procedimiento seleccionado y ajustado.

### **Fase I. Preámbulo**

Para el desarrollo de esta fase, se intercambié inicialmente con la Dirección de Recursos Humanos, lo que permitió la orientación a la hora de buscar la información y tener una mejor idea en la conformación del equipo de trabajo.

#### **Paso 1. Formación y capacitación del equipo de trabajo**

A partir de la composición que posee la universidad y las características geográficas y de población, se decidió crear un equipo compuesto por un número amplio de miembros compuestos por el Director de Recursos Humanos, un investigador, un metodólogo, Especialistas de Recursos Humanos de las sedes universitarias, y 21 representantes del proceso: 9 (uno para cada facultad) y 12 (uno para cada Centro o Filial Universitaria)

El equipo fue aprobado en el Consejo de Dirección de la Universidad de Holguín y luego se procedió a realizar la capacitación de los mismos. Dentro de la capacitación se les explicó por parte de profesores e investigadores el procedimiento y todas sus fases, además que se les entregaron los materiales, lista de chequeos y precisiones de trabajo en aras de dejar preparado todo el estudio. En el caso de los representantes de los centros universitarios y filiales, se les enviaron vía WhatsApp materiales didácticos para la mejor comprensión de la herramienta, teniendo en cuenta la lejanía de los mismos hacia las sedes centrales.

#### **Paso 2. Información y comunicación del estudio y su alcance objetivo**

Para el segundo paso, en el mismo Consejo de Dirección donde se aprobó la conformación del grupo de trabajo, se comunicó lo relacionado con el estudio y se explicaron los objetivos a perseguir. En este escenario, al estar presente los decanos de las facultades, se logró una multiplicación en la comunicación



del estudio hasta los niveles de departamento docente, que son las áreas donde más se gestiona el talento humano.

### **Paso 3. Caracterización del sistema objeto de estudio**

Como parte de la caracterización se realizó una revisión de la historia de la universidad, de la estructura organizativa, los procesos universitarios definidos y otros elementos que distinguen a la Universidad de Holguín. Como parte del análisis estratégico, se revisó también la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Posteriormente se profundizó en la caracterización de la fuerza de trabajo.

En materia de plantilla, de las 3073 plazas aprobadas, hay cubiertas 2345 plazas con contratos indeterminados y periodos a prueba para un 76.31 %, disminuyendo con respecto al mes anterior, existiendo 728 plazas vacantes, de ellas 338 de docentes. Los trabajadores físicos, al cierre de este mes fueron 2570, de ellos 2295 indeterminados, 50 a prueba, 142 adiestrados y 82 jubilados docentes y no docentes, reincorporados como contratos. La distribución por sedes centrales y municipios sigue mostrando que el mayor por ciento, 31.87 %, del total de trabajadores físicos está en la sede Oscar Lucero Moya.

La cifra total de profesores de la plantilla es de 1345, disminuyendo con respecto al mes anterior. De la plantilla, hay 1122 profesores con categoría docente principal (PCDP), 184 Instructores y 39 Auxiliar Técnico para la docencia. Los profesores titulares y auxiliares representan el 63.90 % de los PCDP. Los doctores en ciencias de la plantilla aumentan a 297, representando un 26.47 % de los PCDP, Los master o especialistas disminuyen a 785 para un 69.96 % de los PCDP.

La fluctuación laboral acumulada en lo que va del 2024 es de 4.45 % y en particular la del claustro fue de 3.55. Las causas que más han afectado en las bajas acumuladas son:

- 22 Otras causas (problemas personales y familiares, a voluntad del trabajador y otros).
- 7 Salidas particulares al exterior.

Los profesores contratados por tiempo determinado disminuyen a 647, de ellos 35.04 % son profesores con categoría docente superior y el 11 % son doctores. El promedio de trabajadores fue de 3040, y el salario medio fue de 6104.73 \$/trabajadores-mes.

El ausentismo aumenta a 3.27, la causa que más influye en el mismo son los certificados médicos con un 64.63 % del tiempo de ausencias. El ausentismo acumulado aumenta a 3.35.

De forma general se concluye esta primera fase en la cual se creó y capacitó al equipo de trabajo, se comunicó efectivamente el estudio y se realizó la caracterización para buscar una familiarización con la

entidad. A modo de resumen se tiene que la Universidad de Holguín es una institución de gran envergadura en el territorio, con una infraestructura y un talento humano numeroso, que de forma general posee un buen completamiento, pero ha estado afectado por bajas y otras causas que pueden atentar contra el desarrollo de los procesos universitarios.

## **Fase II. Planeación**

### **Paso 4. Análisis estratégico de la gestión del talento humano.**

Para el desarrollo de este paso se aplicó como herramienta de análisis la matriz DAFO. De los resultados obtenidos, durante la revisión documental y tormentas de ideas con el grupo de trabajo, se logró definir el conjunto de factores externos e internos (amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades) que tienen más relación con el proceso de GTH entre los elementos más relevantes del resultado se destaca la fortaleza “sólida composición del claustro” y la amenaza “alto proceso migratorio en el país especialmente fuerza altamente calificada”.

Los resultados del análisis de impacto en la Matriz DAFO ubican al proceso de GTH en una posición defensiva, predominando las fortalezas y las amenazas. Se deben trazar estrategias defensivas para mejorar la situación actual de este proceso, aprovechando las fortalezas que tiene para enfrentar las amenazas que aparecen en el entorno.

Basado en los resultados del diagnóstico estratégico, el proyecto del MES y los estándares de calidad que evalúan las universidades de Cuba, se definieron los siguientes objetivos:

1. Mejorar la composición del claustro en materia de categoría docente y científica acorde a las metas establecidas en el proyecto del MES y los estándares de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN).
2. Lograr el completamiento del claustro tanto de profesores a tiempo completo como profesores a tiempo parcial que permita cubrir la demanda del territorio (fortalecimiento cuantitativo)
3. Incrementar la satisfacción y preparación de los recién graduados que se forman como docentes en la universidad.

### **Tarea 6. Definición de las estrategias**

Una vez definidos los objetivos estratégicos, el grupo desarrolló la técnica de tormenta de ideas con toda la información obtenida y elaboró las estrategias generales, las específicas y estas últimas las asoció a los objetivos específicos que tributa. Las estrategias generales y específicas del proceso quedaron de la forma siguiente:

## 1. Formación Integral del talento humano

Estrategias específicas:

- 1.1. Gestionar la formación doctoral acelerada de los docentes priorizando el trabajo con los jóvenes. (Objetivos 1, 2 y 3)
- 1.2. Acelerar la transición de los profesores a categorías docentes superiores. (Objetivos 1, 2 y 3).
  2. Gestionar la atención integral a los trabajadores

Estrategias específicas:

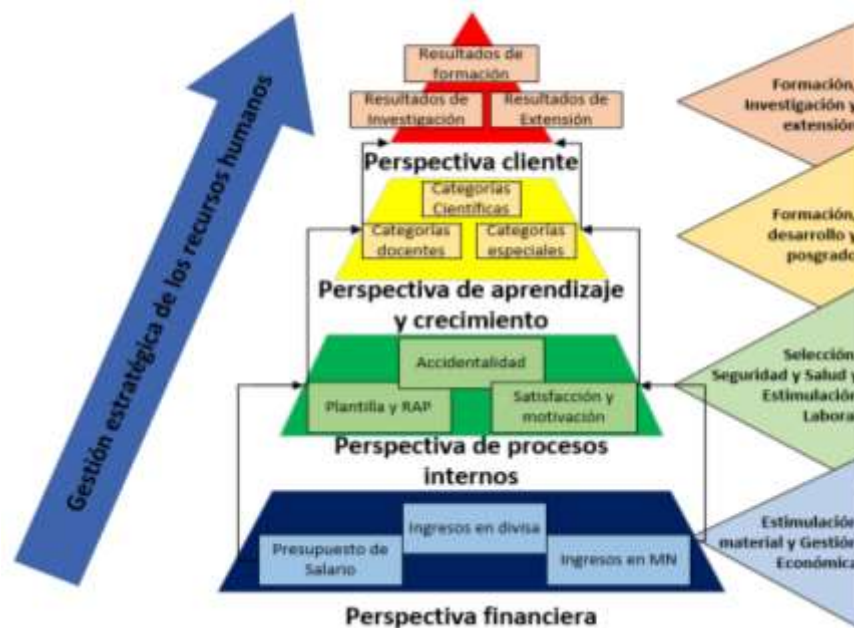
- 2.1 Perfeccionar el sistema de compensación laboral (Objetivos 2 y 3)
- 2.2 Garantizar formas de organización del trabajo más atractivas para los docentes (Objetivos 1, 2 y 3).

## Paso 5. Diseño del cuadro de mando integral

En primer momento, partiendo del criterio de Ortiz Pérez (2014) se diseñaron las 4 perspectivas que dicha autora propone, pero con factores claves de éxito asociados al proceso de GTH. De esta forma se diseñó primero el mapa estratégico del proceso de GTH, en el cual se muestran los principales elementos de éxito para lograr llegar a la perspectiva de cliente. En el caso del proceso de gestión del talento, se asume como principales clientes los procesos sustantivos que demandan de un talento humano que le permita lograr los objetivos a nivel organizacional (ver figura 2).

Figura 2.

Mapa estratégico para la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín.



Para confeccionar el cuadro de mando integral, se listaron todos los indicadores asociados al proceso de GTH. Teniendo en cuenta, que el número de indicadores es elevado (20), para la confección del cuadro de mando integral, se aplicó el método Delphi, cuyos expertos fueron los miembros del equipo a nivel de universidad (seis miembros más un investigador).

Para esto, se listaron los indicadores a cada experto y se incluyen en el cuadro de mando, los que tengan más de un 60% de aprobación por los expertos. En este sentido se indicó tener como criterio los indicadores que más influyan en el cumplimiento del proyecto estratégico y en los estándares de calidad en materia de evaluación institucional. De esta forma se listaron finalmente 11 indicadores y se confeccionó el cuadro de mando integral que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Cuadro de mando integral del proceso de gestión del talento humano

No.	Indicador	Subproceso	OE	Perspectiva				Frecuencia de medición
				Financiera	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento	Cliente	
1	% de Ejecución del presupuesto de Salario	Estimulación y Gestión Económica	2	x				Mensual
2	% Completamiento de la plantilla.	Selección y Estimulación	2		x			Mensual
3	% Satisfacción laboral	Estimulación	2		x			Semestral
4	% Satisfacción laboral de los recién graduados	Estimulación	3		x			Semestral
5	Índice de accidentalidad	Seguridad y Salud	2		x			Anual
6	% de Doctores en el claustro	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
7	% Profesores con categoría docente superior.	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
8	% de Doctores, Máster y Especialistas.	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
9	% Profesores principales de año con	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual

	categoria docente superior							
10	% Satisfacción de los estudiantes con sus docentes	Formación pregrado	1				x	Semestral
11	Cantidad de defensas doctorales logradas	Formación posgrado	1				x	Semestral

### Paso 6. Diseño de la evaluación integral del proceso de Gestión de del talento humano

Como parte de este paso, se busca la integración de la herramienta para controlar la GTH. A continuación se aplicó el método Kendall para ponderar los 11 indicadores incluidos en el cuadro de mando integral. Los expertos fueron los mismos que aplicaron el método Delphi. El coeficiente de concordancia arrojó a una cifra de 0.7087 lo que expresa que hay consenso entre los expertos, y que, al hallar la proporción de la puntuación de cada indicador, se determinó el peso de los indicadores.

Para estandarizar los indicadores se asume de criterio evaluativo Muy bien (MB), Bien (B), Regular(R) y Mal(M) que para el cálculo de le evaluación integral equivalen a una puntuación de 4, 3, 2 y 1 respectivamente. Los porcentajes y evaluaciones se determinaron en correspondencia con los criterios evaluativos del proyecto estratégico y los de evaluación institucional.

Para el indicador general, se emplea la ecuación siguiente:

$$EPGRH = \sum_{n=1}^{11} PindnXEindn \quad (1)$$

Donde:

EPGRH: Evaluación integral del proceso de gestión del talento humano.

Pindn: Peso del indicador n

Eindn: Evaluación del indicador n (1, 2, 3 ó 4)

Para evaluar el indicador general se definieron criterios que van desde comportamiento muy favorable en la gestión del talento hasta comportamiento deficiente de esta gestión.

### Paso 7. Diseño de los sistemas de alerta temprana

En este sentido se diseñó una página en Excel que permite identificar en tiempo real, el comportamiento de los indicadores que pueden ser medidos mensuales, de tal forma que se pueda actuar en tiempo para mejorar el comportamiento de estos. Este sistema también se aplica a nivel de facultad y a nivel de centro

universitario municipal. De esta forma se puede profundizar en las causas y áreas que más influyen en el comportamiento de los indicadores.

Este programa que implementa los sistemas de alerta temprana por lo general desarrolla un mecanismo de control con un carácter cuantitativo. Por lo que, para perfeccionar el proceso, se debe implementar además, un sistema de control, que se fije en el plan de trabajo anual, que permita en determinados momentos del año realizar balances del comportamiento del proceso o de determinado indicador. A modo de ejemplo en la siguiente tabla se muestra el mecanismo para 3 indicadores:

Tabla 2.

Cuadro de mando integral del proceso de gestión del talento humano

No.	Indicador	Actividad	Espacio	Frecuencia
1	% Satisfacción laboral	Análisis del estado de la satisfacción laboral	Consejo de Dirección y Asambleas Sindicales	Semestral
2	Índice de accidentalidad	Análisis del estado de la seguridad y salud en el trabajo	Comité de Prevención y Control y luego aprobación en el consejo de Dirección	Mes de abril
3	% de Doctores en el claustro	Revisión del estado de los porcentajes de doctores a nivel de área	Visitas integrales y otros controles planificados	Mensual
		Balances de posgrado y capacitación	Consejo de Dirección	Semestral

Estas dos formas de controlar de forma sistemática, que alertan sobre el comportamiento de los indicadores, posibilitan tanto de forma cuantitativa como cualitativa, saber el estado en tiempo real y las causas que pueden provocar afectaciones a los resultados del proceso.

### Fase III. Implementación

Una vez realizada toda la planeación corresponde implantar lo proyectado. Se deben tener en cuenta una serie de elementos como los responsables y los recursos a emplear. El desarrollo de esta segunda fase consta de dos pasos.

#### Paso 8. Establecimiento de aseguramientos para el control

Se definieron los recursos, los medios de trabajo necesarios y asignación de autoridad y responsabilidad como uno de los aspectos que posibilita el logro de los objetivos.

### **Paso 9. Informatización del autocontrol**

Para este paso, se desarrolló una herramienta en Excel, que además de mostrar el sistema de alerta temprana, recoge de las bases de datos exportadas de cada mes del sistema ASSEST, y calcula el comportamiento de los indicadores mensuales, las comparaciones con las metas establecidas tanto con relación al proyecto estratégico como en materia de calidad y determina el nivel de consecución de los objetivos a través de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral según el peso definido por los expertos.

### **Fase IV. Control y Mejora**

En esta fase se ejecutaron las acciones dirigidas al control del proceso, para la implementación de medidas correctivas que posibilitan la mejora continua. Se realiza un análisis para cada indicador de forma general y para el caso de los indicadores esenciales se hace además por área. Teniendo en cuenta el momento en el que se presenta la investigación, los resultados mostrados son al cierre del mes de junio del año 2024 independientemente de la frecuencia de evaluación que se mostró en el cuadro de mando integral.

### **Paso 10. Evaluación a través del cuadro de mando integral**

Para evaluar el proceso, se realiza el análisis general para cada indicador, y en el caso de los principales indicadores se realiza el análisis por área. Finalmente se determina el grado de consecución de los objetivos mediante la ecuación 1 del paso 6 de este procedimiento. A modo de ejemplo se muestran los indicadores que salieron más afectados en el estudio.

### **% Completamiento de la plantilla**

El completamiento de la plantilla se comportó en un 74.62% con una evaluación de regular. La evaluación está afectada fundamentalmente por las frecuentes bajas en los años anteriores tanto para áreas docentes como para no docentes. No obstante, la universidad para suplir el déficit tiene un total de 820 trabajadores con contrato determinado.

### **Satisfacción laboral**

A partir de que la Universidad tiene establecido aplicar la encuesta de satisfacción laboral mediante la plataforma de encuestas institucional, y que fue recientemente aplicada, se decidió revisar los resultados de la más reciente. El resultado de la encuesta reflejó un 76% de índice de satisfacción laboral, el cual se

encuentra influenciado principalmente por elementos relacionados a la estimulación material y a las condiciones de trabajo. Entre las principales condiciones de trabajo que influyen negativamente en la satisfacción se encuentran el déficit de transporte, la alimentación y escasez de medios de trabajo. Este indicador clasificó de regular.

#### **% de Doctores en el claustro**

El porcentaje de doctores se comportó en un 27.28 %. A pesar de encontrarse por encima de la meta definida en el proyecto estratégico, la universidad se ha propuesto optar por la excelencia y con ese resultado aún no se logra. Por esta razón el indicador se evalúa de regular. El ritmo del indicador disminuyó al incrementar el completamiento de la plantilla de jubilados que no eran doctores, no obstante, la proyección de doctores a formar se considera favorable lo que debe a cierre de año mejorar significativamente el comportamiento de este indicador.

#### **% Profesores principales de año con categoría docente superior**

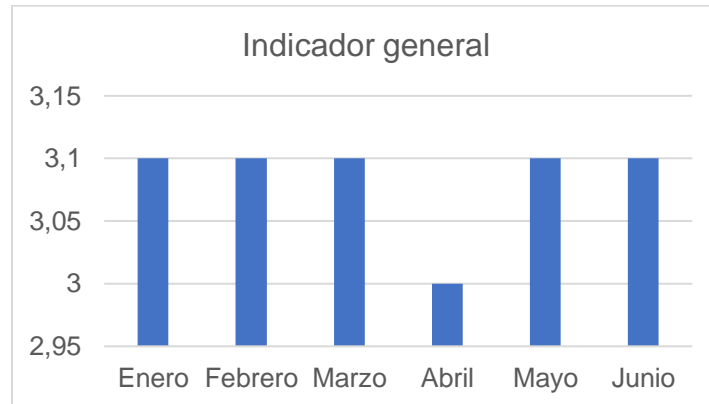
Este indicador obtuvo un valor de 72.34% calificando de regular. Se encuentra por debajo de la meta propuesta por lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos. A pesar de contar con un buen porcentaje de docentes con categoría superior, este indicador clasifica de bajo. Se debe fundamentalmente a que estos profesores se le asignan otras responsabilidades y otros que se niegan a asumir la misma. Por lo tanto, es un tema que se debe analizar para lograr mejorar este comportamiento.

Teniendo en cuenta los resultados de cada indicador del proceso y la ecuación 1 del paso 6, la evaluación integral del proceso de GTH obtiene un valor de 3.10, que, si se ubica en la escala definida por los investigadores, se obtiene un comportamiento aceptable en la gestión estratégica del talento humano en la universidad, debido a que el promedio de los indicadores es evaluado de bien. En este sentido afectan fundamentalmente los resultados de los indicadores antes mencionados. Además, si se analiza por área, se puede detectar que los Centros Universitarios Municipales, poseen más deteriorados los indicadores que las facultades, a excepción de la Facultad de Comunicación y Letras y la Facultad de Informática y Matemática, que también se encuentran afectadas. Por otra parte, los indicadores que aportan de forma más favorable son el índice de accidentalidad, categorías superiores de los docentes y la satisfacción de los estudiantes con sus docentes. El comportamiento del indicador general se ha mantenido estable durante lo que va de año, solo con un leve decrecimiento en el mes de abril (figura 3).

Figura 3.

Comportamiento durante el año del indicador general.





### Paso 11. Elaboración del informe de control

En este caso el informe de control se elaborará cuando cierre el año en el formato de evaluación del cumplimiento del proyecto estratégico y en el modelo de evaluación de la variable Recursos Humanos. La herramienta que usará la Dirección de Recursos Humanos de forma sistemática será la misma página en Excel que le informa sobre el comportamiento de cada indicador.

### Paso 12. Proyección de mejoras

Una vez evaluado el proceso y obteniendo una clasificación mejorable, el equipo de trabajo a través de tormenta de ideas, determinan las principales insuficiencias que posibilitan mejorar los resultados del proceso y elaboran el plan de acción en consecuencia. Este plan de medidas no solo debe ser actualizado cuando pase un periodo, sino por los mismos sistemas de alerta temprana, se pueden detectar insuficiencias que den lugar a modificar o incluir medidas. A modo de ejemplo se muestra en la tabla 3 algunas de las acciones enmarcadas en el plan.

Tabla 3.

Plan de mejoras para la gestión del talento humano.

Insuficiencia	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Recursos
Insuficiente completamiento de la plantilla de docentes	Buscar nuevas formas de captación de docentes en el territorio y suplir las plazas vacantes con contratos determinados	Dirección de Recursos Humanos y Jefes de áreas	Julio – Sep 2024	Presupuesto de Salario

<b>Insuficiencia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Recursos</b>
	Aplicar formas de contratación atractivas para retener a los docentes como pluriempleo, pago de horas extras, pago de sobrecarga docentes entre otras posibles según la legislación,	Dirección de Recursos Humanos y Jefes de áreas	Julio – Sep 2024	Presupuesto de Salario
Bajos niveles de satisfacción laboral	Priorizar la compra de medios de trabajo que garanticen mejores condiciones laborales	Dirección de Logística	Sept-Dic 2024	Presupuesto para compras
	Buscar mejores proveedores que garanticen la venta de productos para la venta constante de almuerzo	Dirección de Logística	Sept-Dic 2024	Presupuesto para compras
	Negociar con el territorio para acceder al combustible que garantice el transporte obrero de forma regular	Departamento de Transporte	Sept-Dic 2024	Combustible asignado

### **Paso 13. Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos**

Este paso no se desarrolla en esta investigación por el tiempo destinado a la misma. Es una tarea que le queda pendiente a la administración para cerrar el ciclo de mejora y lograr incrementar los resultados del proceso de GTH.

### **CONCLUSIONES**

La gestión del talento humano en las universidades debe poseer un carácter estratégico. De esta forma es que se puede lograr que los docentes, contribuyan más directamente a impactar en los resultados del

proyecto estratégico y de la gestión de la calidad. Por lo tanto, es importante que el control de este proceso, se haga con un carácter estratégico y con las herramientas más propicias para esto.

Dentro de los instrumentos metodológicos analizados, se destacan autores que han trabajado la gestión del talento humano en universidades y otros en el sector empresarial, sin embargo, se decidió optar por el de Rodríguez Medero (2021), que, a pesar de no ser en universidades, posee una metodología general adaptable y herramientas valiosas para controlar estratégicamente el proceso.

Al mismo se le realizaron ajustes especialmente relacionados con los indicadores, que en otros sectores se diferencian a los de las universidades.

Al aplicar el procedimiento en la Universidad de Holguín, se evidenció un comportamiento aceptable alcanzando una puntuación de 3.10 en la gestión estratégica del talento humano, sin embargo, existen insuficiencias en el proceso de gestión del talento humano lo que afecta el desarrollo de la estrategia organizacional. En este sentido el bajo completamiento de la plantilla, la satisfacción laboral, el porcentaje de doctores y la composición de los profesores principales de año académico fueron los indicadores más afectados, para lo cual se trazaron acciones enmarcadas en un plan de acción.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Allui, A., y Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
- Aruca Bacallao, A. (2014) Metodología para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias de la Educación, Universidad de la Habana)
- Baños Martínez, M. A. (2021). Modelo de gestión universitaria por procesos alineado a los objetivos estratégicos de la Educación Superior en Cuba. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”)
- Castells Gil, B. L. (2008). La Evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas “Jose de la Luz y Caballero”).
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.

- Crespo León, E., Bravo Mondeja, J. L., González Cruz, E., y Machado Rodríguez, Á. S. (2014). Procedimiento para la integración de la Gestión de la Calidad a la Gestión del Capital Humano en los Centros de Educación Superior. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(1), 31-40.
- Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 287-297.
- Dextre Flores, J. C. y Del Pozo Rivas R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?. *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80.
- Estrada Escalona, A. (2023) Planeación estratégica del proceso de gestión de los recursos humanos en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
- González Gutierrez, M. L. (2015) Modelo de gestión del talento humano para los institutos universitarios de tecnología en Venezuela. Caso de estudio: Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana)
- Ministerio de Educación Superior (2023) Resolución 160, Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)
- Núñez Cruz, C. R., Villacreces Álvarez, G, y Núñez Peña, C. R. (2023). Perfeccionamiento de la estimulación a docentes en universidades: experiencias en universidades de Cuba y Ecuador. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(49), 51-66.
- Núñez Cruz, C. R., Pérez Campaña, M., Núñez Peña, C. R., & Tamayo De la Rosa, A. D. (2024). Procedimiento para balances de carga y capacidad del personal docente en la Universidad de Holguín. *LUZ*, 23(3), e1458-e1458.
- Orama Hidalgo, P. L (2023). Procedimiento para el diseño de las competencias del personal docente en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya").
- Rabee, A. M. (2014). Strategic management of human resources in educational organizations. *European Scientific Journal*, 10(10), 292-300.
- Rodríguez Medero, S. (2021). Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano (Master's thesis, Universidad de Holguín, Facultad Ciencias Empresariales y Administración, Departamento Ingeniería Industrial).
- Rodríguez Rodríguez, G. (2023). Perfeccionamiento del proceso de selección e integración del personal en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)