



Desarrollo sustentable,
Negocios, Emprendimiento
y Educación

Vol. 5 Núm. 49 (2023): Noviembre

ISSN: 2695-6098

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

ÍNDICE

La planeación estratégica de la Cooperativa Procura. Necesaria actualización para adaptarse al entorno.	01
Yunier Ricardo Torres	
El desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida.	12
Ariannis Sánchez Ricardo, Julio Cesar Fernández Rosado, Ramón Flores Larrazabal	
La educación ambiental en las niños(as) del sexto año de vida de la primera infancia.	29
Carmen Rosa de la Torre Fonseca, Julio Cesar Fernández Rosado	
La preparación de las familias para evitar manifestaciones de violencia hacia niños del grado preescolar.	39
Melba Luisa Sánchez Columbié, Julio Cesar Fernández Rosado, Yaneisy Cruz Morales	
Perfeccionamiento de la estimulación a docentes en universidades: experiencias en universidades de Cuba y Ecuador.	51
Carlos Rafael Nuñez Cruz, Gerardo Villacreses-Álvarez, Carlos Rafael Nuñez Peña	
Contribución a la sostenibilidad desde la perspectiva del capital humano: Estudio de caso de empresa del sector hotelero en México.	67
María Trinidad Alvarez Medina, María Concepción Ramírez Barón	

ÍNDICE

La economía y la sustentabilidad de Lacanja Chansayab, Selva Lacandona.	78
Elizabeth Céspedes Ochoa, Erick Eugenio Gómez Hernández	
Competencias pedagógicas docentes en modalidad no escolarizada en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAEMex).	85
Norma Angelica Mosqueda Raygoza, Jenny Álvarez Botello, Virginia Martínez Campos	
Características de las empresas familiares: análisis entre empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán.	99
Alonso Contreras Avila, Olivia Jiménez Diez, Jennifer Mul Encalada	



La planeación estratégica de la Cooperativa Procura. Necesaria actualización para adaptarse al entorno.

Yunier Ricardo Torres

Máster en Ciencias, Institución: Sociedad de Interfaz de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Holguín S.A.

<https://orcid.org/0000-0003-1683-9823>

E-mail: yunierrt@uho.edu.cu

RESUMEN

Como parte de la actualización del modelo económico cubano, los nuevos actores económicos deben insertarse en el mercado en condiciones donde las entidades estatales poseen reconocimiento social en cada uno de los sectores. Las cooperativas de servicios contables, en funcionamiento desde el 2014, requieren abrirse paso en un entorno dominado por las Casas Consultoras del país. Entre estas, la cooperativa Procura de la provincia Villa Clara diseñó su plan su plan estratégico en el 2019 para un periodo de 3 años por lo que investigación tiene como objetivo actualizar su plan estratégico que permita perfeccionar su desempeño y a través del estudio del entorno obtener mayores niveles de eficiencia, productividad y utilidades. Se identifican los valores existentes y a compartir y en base a la misión propuesta, los valores jerarquizados. Acorde a los requerimientos del mercado actual se definen la misión, la visión y los principales factores internos y externos que influyen sobre la cooperativa. El diagnóstico estratégico se apoya en la Matriz para la evaluación de los factores estratégicos. Los softwares Mic Mac y el SPSS se emplean para el procesamiento de la información. Se propone el plan de acción que posibilitará la implementación de las estrategias propuestas.

Palabras clave: cooperativa, gestión, mercado, planificación estratégica, valores sociales.

Procura's strategic planning. Necessary updating to adapt to the market environment.

ABSTRACT

New economic actors, as part of the updating of the Cuban economic model, must insert themselves into the market in conditions where state entities have social recognition in each of the sectors. Accounting services cooperatives, in operation since 2014, need to make their way in an environment dominated by the country's consulting firms. Among these, the cooperative Procura of Villa Clara province designed its strategic plan in 2019 for a period of 3 years so research aims to update its strategic plan to improve its performance and through the study of the environment obtain higher levels of efficiency, productivity and profits. Existing values and values to be shared are identified and, based on the proposed mission, hierarchical values are established. According to the requirements of the current market, the mission, vision and the main internal and external factors that influence the cooperative are defined. The strategic diagnosis is supported by the Matrix for the evaluation of strategic factors. Mic Mac and SPSS software are used to process the information. An action plan is proposed that will make it possible to implement the proposed strategies.

Keywords: cooperative, management, market, strategic planning, social values.

Introducción

Las nuevas condiciones en el ámbito empresarial, como la competencia, las nuevas tecnologías y las expectativas de cada sociedad, suponen para las empresas, posibilidades de crecer o expandirse y de fracaso o desaparición. Dentro de las primeras se encuentran las organizaciones que saben actuar

correctamente ante las diferentes situaciones del entorno cambiante, las que presentan una favorable situación económico-financiera y que poseen dentro de sus filas, a trabajadores que son capaces de elaborar planes estratégicos que proporcionen seguridad a la empresa ante cualquier situación. Los segundos son los que no se proponen elaborar un diseño estratégico que ayude a la empresa a adaptarse al entorno y por ende no desarrollan una correcta cultura organizacional.

Esta situación ocasiona que las organizaciones tengan, dentro de sus objetivos, la adquisición de tecnología de punta, pero no todas pueden acceder a ella por su alto costo. Por eso deben centrarse aún más en desarrollar una buena actividad empresarial, excelentes relaciones interdepartamentales y lograr los mejores resultados para poder competir en el mercado.

A medida que la competencia se recrudezca, los directivos, gerentes o líderes tienen que esforzarse aún más para alcanzar los altos niveles de productividad y eficiencia que se desean. Estos darán su esfuerzo y harán que toda la empresa trabaje para poder elegir libremente su futuro, logrado por la creatividad, los conocimientos y el rigor, dando paso al cambio organizacional, en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La dirección de la organización tiene que lograr que se cumpla la misión y visión de la empresa, poner en práctica la teoría, desarrollar acciones y actividades contingentes, y de esta forma, lograr una positiva situación en el futuro. Esto se traduce en realizar una adecuada actividad de gestión empresarial que permita lograr buenos resultados y proyectar medidas o estrategias para su consolidación.

Para llevar a cabo este proceso con éxito, todos los departamentos deben estar calibrados tanto como en procesos como en operaciones. Para ello, es necesario que “los gerentes o la persona encargada de la toma de decisiones tenga experiencia profesional”. (Cedeño y Asencio, 2018 p.195). Bajo esta mirada, autores contemporáneos como Macías-Arteaga y Mero-Vélez (2022), Bonilla y Moya (2023) y Merino y Guamán (2023) han concedido importancia al diseño e implementación de la planeación estratégica de los diferentes tipos de empresas.

En Cuba, el entorno empresarial es cada vez más cambiante, por el hecho de que repercuten, aunque en menor medida, todos los fenómenos del mundo empresarial. Ante estos cambios y para lograr la adaptabilidad de las entidades, en el 2011 se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Estos incluyen a las cooperativas como una de las formas empresariales no estatales dentro del nuevo modelo económico cubano, propiciando su consolidación y desarrollo.

El Lineamiento No. 2 reconoce y promueve, dentro del modelo de gestión, a las cooperativas y deja claro el rol que deben desempeñar dentro de la sociedad, o sea, su contribución a elevar la eficiencia. El Lineamiento No. 21 define que las cooperativas pagarán a los Consejos de la Administración Municipal donde operan sus establecimientos, un tributo territorial para contribuir a su desarrollo, aspecto de suma importancia, pues garantiza el comprometimiento de los Consejos de la Administración Municipal con su divulgación y florecimiento. Los Lineamientos del No. 25 al No. 29 enuncian claramente que se permitirá la creación de cooperativas más allá del sector agropecuario, así como cooperativas de segundo grado.

Por otra parte, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 en Cuba, Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, aprobadas en el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo del 2017 y respaldadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 junio del 2017, prevén los servicios técnicos profesionales como parte de los sectores estratégicos para la transformación productiva.

Existe además un alto compromiso desde la Constitución de la República de Cuba de 2019 al incluir la cooperativa como forma de propiedad en el artículo 22, sustentada en el trabajo colectivo de los socios y en el reconocimiento de los principios cooperativos. En correspondencia con esto, la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, como parte de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, concibe importancia a esta forma de gestión para desarrollarlas, priorizando las que ofrezcan soluciones al desarrollo económico y social del país y sus territorios.

Además de la voluntad política de Cuba, el impacto del sector cooperativo, según Encomenderos-Dávalos et al. (2022) y Moreira y Pico (2022), puede ser potenciado a través de la vigilancia estratégica, indispensable para el monitoreo del entorno. De esta forma, este sector puede influir en el desarrollo económico-social desde una mirada estratégica.

Ante esta realidad, la cooperativa de servicios contables PROCURA se constituyó en el 2014, en medio de legislaciones a prueba y en un mercado dominado por consultorías que prestan servicios análogos, con prestigio en el país y reconocidas por los clientes. El proceso de crecimiento y de insertarse en el mercado ha sido lento pero consolidado en medio de los cambios constantes del entorno que influyen decisivamente en los resultados. En el 2023, ante los nuevos cambios en el entorno empresarial cubano urge que se actualice el Plan Estratégico adaptado a la actual situación y le brinde seguridad en el futuro. Partiendo de esta premisa se plantea como objetivo de la investigación: actualizar el plan estratégico para la cooperativa de servicios contables PROCURA para un período de tres años que permita perfeccionar el desempeño de la organización.

Metodología

Diseño de la investigación

Para realizar el análisis de la estrategia organizacional se emplea la metodología de Vilariño Corella (2012) y para el diagnóstico de los valores reales o existentes y a compartir necesarios, se utiliza la metodología de Grotstán (2017).

Para el desarrollo de esta investigación se emplean métodos de investigación tales como: Métodos Teóricos:

Histórico-Lógico: empleado para estudiar la evolución de la Dirección y Planeación Estratégica y su comportamiento actual en el entorno empresarial.

Análisis y Síntesis: en el procesamiento e interpretación de la información para el diagnóstico estratégico, y en la elaboración de las conclusiones.

Modelación: para constituir estrategias que posibiliten el mejoramiento de la situación interna y externa de la cooperativa PROCURA.

Resultados y discusión

Diagnóstico de la organización

La cooperativa PROCURA con domicilio legal en calle Estrada Palma No. 64 entre Colón y Luz Caballero, municipio santa Clara, provincia Villa Clara se constituyó mediante la resolución 418/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios del 8 de septiembre de 2014. El objeto social inicial de esta cooperativa fue el siguiente:

- Registro contable de transacciones comerciales para empresas, otras entidades y formas de gestión no estatal.
- Preparación de estados de cuenta
- Examen de estados de cuenta
- Preparación de declaraciones de ingresos para personas y empresas
- Actividades de asesoramiento en materia de tributos y representaciones conexas realizadas en nombre de clientes ante las autoridades fiscales, exceptuando la representación jurídica.
- Actividades relacionadas con la teneduría de libros
- Cobro y pago de las cuentas pendientes corrientes, de impuestos, tasas y contribuciones

En la resolución 158 del 18 de octubre de 2022 dictada por el ministro de Economía y Planificación se incluyeron nuevas actividades de asistencia técnica asociadas a la informática y a los software contables soportados sobre las tecnologías de la información

Con el objetivo de obtener información inicial del proceso de diseño estratégico de la cooperativa fue necesaria la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación del estado de la Estrategia Organizacional diseñada por Vilariño Corella (2012) a una muestra de 28 socios para un 85 % del total. Esto permitió obtener información sobre el estado y las características de la estrategia organizacional con que se ejecutan los planes estratégicos.

Los resultados se procesaron con el software para análisis estadístico SPSS donde el alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla 1, arroja una fiabilidad de 0.702. Este método maximiza la generalizabilidad de los factores calculada.

Tabla 1.

Alfa de Cronbach para la evaluación del estado de la estrategia organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.719	0.702	9

Se calcula además la Matriz de distancias que permite obtener la matriz de distancias entre los socios y las respuestas a cada pregunta como se muestra en la tabla 2. Estas distancias se calculan utilizando una medida de similitud (grado de cercanía) o de disimilitud (grado de lejanía).

Tabla 2.

Matriz de distancias de las respuestas de los 28 socios

	Correlación entre vectores de valores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.000	.631	.755	-.057	.172	.572	.336	.618	-.224
2	.631	1.000	.553	.357	.372	.310	-.012	.519	-.431
3	.755	.553	1.000	.097	.395	.727	.523	.765	-.366
4	-.057	.357	.097	1.000	.312	.014	-.056	-.023	-.382
5	.172	.372	.395	.312	1.000	.319	.215	.284	-.359
6	.572	.310	.727	.014	.319	1.000	.675	.612	-.545
7	.336	-.012	.523	-.056	.215	.675	1.000	.262	-.117
8	.618	.519	.765	-.023	.284	.612	.262	1.000	-.368
9	-.224	-.431	-.366	-.382	-.359	-.545	-.117	-.368	1.000

El análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los aspectos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Mediante el trabajo en equipo con la participación del Consejo de Administración de la cooperativa se identifican los factores internos y externos.

Los factores internos que influyen en el desarrollo de la cooperativa PRCOURA están compuestos por el equipo de trabajo y su preparación, la tecnología, la capacidad de trabajo, por citar algunos. La cooperativa hace uso de tecnología que incluye sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información. La selección del personal ha sido fundamental pues se ha balanceado la preparación técnica de los socios de conjunto con sus cualidades morales y personales. La autonomía para la toma de decisiones está dada por el poder de decisión de la Asamblea General.

Factores internos

Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas

- F1. Personal especializado con dominio de varios sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información empleados en Cuba.
- F-2. Acceso a los clientes actuales y potenciales.
- F-3. Alta motivación del personal que influye en la baja fluctuación laboral
- F-4. Autonomía para la toma de decisiones.
- F-5. Vinculación de la cooperativa con el gobierno local de Villa Clara
- F-6. Poseer alcance nacional para la prestación de servicios
- F-7. Precios favorables frente a los competidores

Debilidades

- D-1. Ausencia de un plan de mercadotecnia.
- D-2. Déficit de equipos de cómputos para prestar servicios con mayor agilidad.
- D-3. Todas las actividades aprobadas en el objeto social no se prestan.
- D-4. Escaso reconocimiento a nivel nacional de las cooperativas de servicios contables.
- D-5. Insuficientes documentos normativos internos para el análisis estratégico de la cooperativa.

Estos factores se analizan en el software Mic Mac para realizar el análisis estructural y definir las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema como se muestra en las figuras 1 y 2.

Figura 1.
Análisis de las variables internas

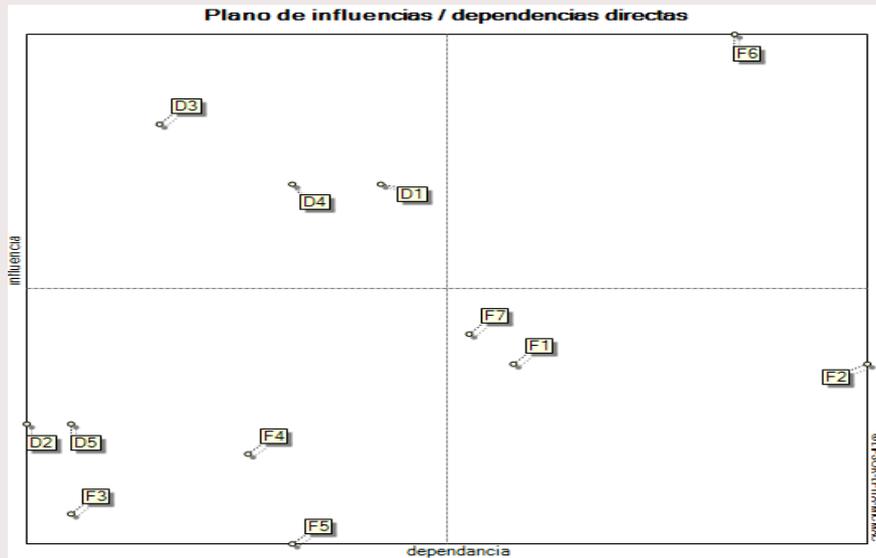
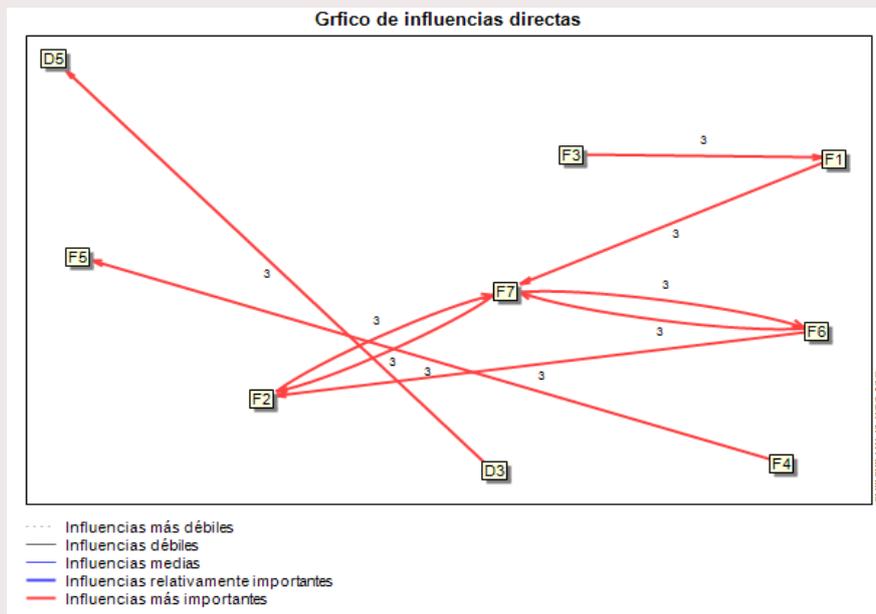


Figura 2.
Grado de influencia entre las variables internas



Factores externos

El país compone el macroentorno de la cooperativa y todos los cambios nacionales que lo perturben o favorezcan incurren en su desarrollo. Infiuye los resultados de los controles nacionales de control

interno y las auditorías financieras practicadas a las entidades y que obtienen calificaciones desfavorables. En los últimos meses el Estado cubano ha manifestado la necesidad de consolidar y ampliar la participación del sector no estatal en la economía y su vinculación con el sector estatal.

Por otra parte existen competidores como las casas consultoras que prestan servicios similares y la cooperativa de servicios contables Coopsep enclavada en la propia provincia de Villa Clara. El diagnóstico externo permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- O-1. Incremento de la demanda de los servicios contables.
- O-2. Ampliación y consolidación por parte del Estado cubano de la gestión no estatal.
- O-3. Posibilidad de convertirse en cooperativa de segundo grado.

Amenazas

- A-1. Amplia competencia en el mercado de otros organismos.
- A-2. Restricciones legislativas en cuanto al número de socios que puede poseer la cooperativa.
- A-3. Cambios en la política monetaria y cambiaria del país que propicia incertidumbre sobre las finanzas de la cooperativa

Las variables externas se analizan en el software Mic Mac para realizar el análisis estructural y definir las principales variables influyentes y dependientes. Ver Figuras 3 y 4.

Figura 3.

Análisis de las variables externas

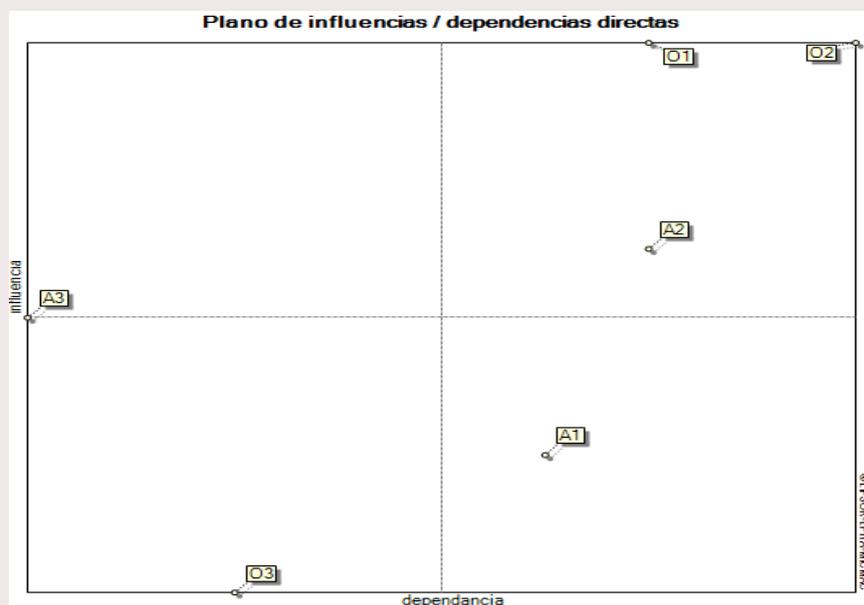
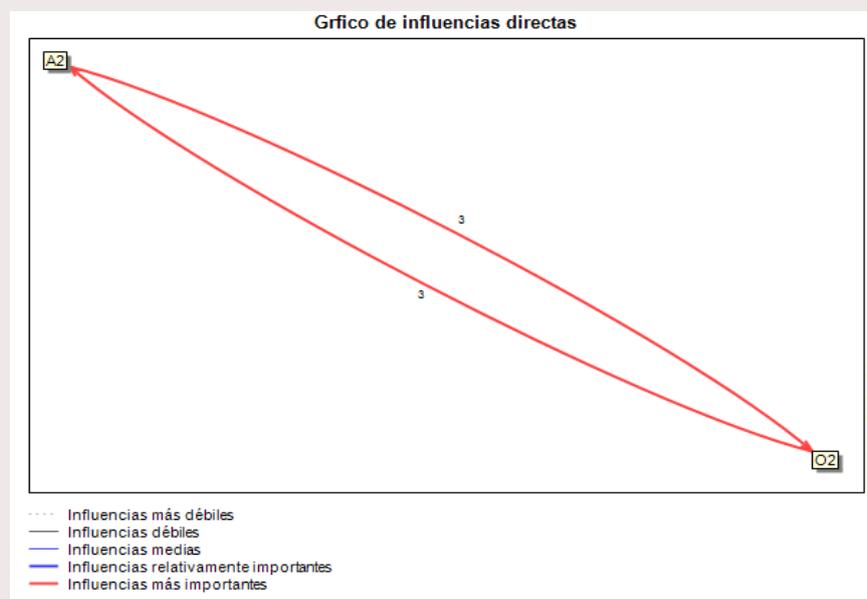


Figura 4.

Grado de influencia entre las variables externas



La evaluación de los factores estratégicos muestra los resultados que aparecen en la tabla 3. Los factores con mayor índice son los más influyentes y se corresponden con los factores internos F1, F3, F4 y F6 con predominio sobre los demás factores. Destacan además dentro de los factores externos las O1, O2 y A3.

Tabla 3.

Evaluación de los factores estratégicos

Factores estratégicos	IO	EF	CRO	W	F
Fortalezas					
F-1. Personal especializado con dominio de varios sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información empleados en Cuba.	5	5	4	5	12.5
F-2. Acceso a los clientes actuales y potenciales.	1	5	3	4	8.0
F-3. Alta motivación del personal que influye en la baja fluctuación laboral	5	5	4	5	12.5
F-4. Autonomía para la toma de decisiones.	4	4	4	5	10.0
F-5. Vinculación de la cooperativa con el gobierno local de Villa Clara	3	2	5	4	4.0
F-6. Poseer alcance nacional para la prestación de servicios	4	2	1	4	24.0
F-7. Precios favorables frente a los competidores	3	3	4	5	7.5
Debilidades					
D-1. Ausencia de un plan de mercadotecnia.	1	2	2	1	1.5
D-2. Déficit de equipos de cómputos para prestar servicios con mayor agilidad.	2	2	3	3	4.0
D-3. Todas las actividades aprobadas en el objeto social no se prestan.	1	2	1	1	3.0
D-4. Escaso reconocimiento a nivel nacional de las cooperativas de servicios contables.	4	3	3	2	4.7
D-5. Insuficientes documentos normativos internos para el análisis estratégico de la cooperativa.	1	2	4	1	0.8
Oportunidades					
O-1. Incremento de la demanda de los servicios contables.	4	4	4	5	10.0
O-2. Ampliación y consolidación por parte del Estado cubano de la gestión no estatal.	5	5	4	4	10.0
O-3. Posibilidad de convertirse en cooperativa de segundo grado.	2	1	4	1	0.8
Amenazas					
A-1. Amplia competencia en el mercado de otros organismos.	2	1	4	2	1.5
A-2. Restricciones legislativas en cuanto al número de socios que puede poseer la cooperativa.	3	1	1	1	4.0
A-3. Cambios en la política monetaria y cambiaria del país que propicia incertidumbre sobre las finanzas de la cooperativa	3	2	1	3	15.0

Actualización de la estrategia organizacional

La metodología concibe el análisis de la misión y visión que posee la organización en la actualidad, para definir si es necesario o no, realizar algún cambio en su estructura, en el caso que sea detectada alguna deficiencia.

La misión de la cooperativa no ha sido formalmente aprobada por lo que se presenta como nueva propuesta la siguiente:

Ofrecer servicios de contabilidad al sector empresarial y otras formas de gestión no estatal para el mejoramiento de la gestión de las diferentes áreas de la organización de forma que facilite los controles necesarios y oportunos de los usuarios de estos servicios prestados por profesionales de elevada experiencia y calificación que reconocen los principios cooperativos.

La visión se define teniendo en cuenta la responsabilidad social cooperativa como principio que aún no se encuentra en Cuba organizado, para la cual se presenta la propuesta siguiente:

Somos reconocidos por la excelencia de los servicios profesionales de perfil contable cumpliendo con la responsabilidad social cooperativa.

Diagnóstico de los valores existentes en el colectivo

Se reconoce que el nivel de fluctuación no es significativo, la incorporación y retención del personal durante la evaluación de la cooperativa es calificada de bien debido a que las altas y bajas ocurridas han sido por causas como jubilación y salidas del territorio nacional; pero nunca en busca de mejoras salariales en otros centros, por desmotivación presente en los trabajadores, ni problemas de estructura organizativa lo que manifiesta el sentido de pertenencia como un valor realmente compartido.

Para realizar el diagnóstico de los valores reales o existentes y a compartir necesarios, el colectivo inicialmente se proponen valores reales y a compartir necesarios, los que se trabajan posteriormente de forma colectiva a fin de listar un grupo de ocho valores que se incluyen en el instrumento de Grotestán (2017). Una vez que se realiza la encuesta a una muestra de 28 socios para un 85% del total los resultados se consolidan.

Mediante la consolidación del resultado de la encuesta que se aplica se concluye que los valores compartidos existentes son: Honestidad, Competencia, Responsabilidad e Integridad.

La consolidación del resultado de la encuesta determina que los valores a compartir son:

- Excelencia
- Creatividad
- Trabajo en equipo

Por su vinculación con la misión de la cooperativa se establecen como valores jerarquizados los siguientes:

- Competencia
- Excelencia

Plan de acción de la estrategia y vinculación con los valores

Se confecciona con el objetivo de relacionar los indicadores y acciones contenidas en el plan de acción de la estrategia con los valores a compartir determinados.

La alineación de los valores a compartir al plan de acción de la estrategia se realiza empleando la generación de ideas mediante trabajo de grupo con el fin de imbricar los valores con los indicadores del plan de acción de la estrategia.

La estrategia de posicionamiento debe ser por Diferenciación, aprovechando las ventajas competitivas de:

- Know how y la experiencia adquirida.
- Servicio personalizado

Objetivos estratégicos

Basándose en el análisis del mercado y de la cooperativa, a continuación, se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos, priorizándolas de acuerdo a su importancia. Estos objetivos se resumen y se vinculan con los indicadores, su medición y las acciones a desarrollar para alcanzarlos mediante el plan de acción que se detalla en la tabla 4.

Tabla 4.

Plan de acción

Perspectiva	Actividades Claves	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medición	Acciones
P R O C E R S O S	Servicios profesionales	Actualizar procedimientos y formas de hacer que incida en la excelencia de la calidad de los servicios	Eficacia de los procesos	Resultados de la medición de la eficacia	- Contribuir al perfeccionamiento de la medición eficaz del proceso de prestación del servicio - Generar valor agregado por medio de la Función Social.
F O R M A C I Ó N	Capital Humano	Actualizar las competencias del capital humano competente para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa	Impacto de la capacitación	Evaluación del desempeño y de la superación profesional	- Capacitar a los socios con enfoque estratégico - Garantizar la entrega oportuna de la legislación vigente. - Gestionar la superación posgraduada

Conclusiones

Tras concluir esta investigación, en la que se analizan los resultados del diagnóstico interno y externo de la cooperativa PROCURA, y fundamentada con el uso de técnicas y procedimientos que se encaminan al diseño de estrategias, se arriba a las siguientes conclusiones:

- La misión actual de la entidad carece de algunos elementos en su redacción, y la visión es extensa; en los dos casos, se formuló una nueva propuesta.
- El análisis del entorno de la cooperativa revela predominio de las fortalezas y de las amenazas.
- Se determinan como valores jerarquizados la competencia del personal y la excelencia de la prestación de los servicios.
- Se proponen estrategias de Diferenciación para aprovechar las ventajas competitivas relacionadas con los valores jerarquizados.
- Se confecciona un plan de acción que incluye los objetivos estratégicos, los indicadores que lo componen, la forma de medición y las acciones específicas para llevarlo a cabo.

Referencias

- Bonilla, F. L., & Moya, L. G. C. (2023). Tendencias y dilemas del contexto actual hacia la construcción de una mirada prospectiva: cooperativas en América Latina y el Carib. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(125), 1-35.
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200.
- Encomenderos-Dávalos, D., Melgar-Neyra, C., Pretell-Paredes, V., & Rodríguez-Mendoza, S. (2022). Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual en una cooperativa cafetalera. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 1(1), e286-e286.
- Grotestán Quiala, N. (2018) Procedimiento para dirigir a través de los valores en el sector empresarial. Tesis en opción del título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín
- Macías-Arteaga, M. F., & Mero-Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 7(2), 30-39.
- Merino, V. A. M., & Guamán, C. A. V. (2023). Planeación Estratégica de la Administración de la Cadena de Suministros de la Empresa Unnoparts. SA en Santo Domingo, 2022.: Strategic Planning of the Administration of the Supply Chain of the Company Unnoparts. SA in Santo Domingo, 2022. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 4(1).
- Moreira, C. A. V., & Pico, M. R. C. (2022). Planificación Estratégica y su relación en la Gestión del Talento Humano de una Cooperativa de Transporte. *Revista Científica Sinapsis*, 2(21).
- Vilariño, C. M. (2012). Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara (Doctoral dissertation, Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín, Cuba. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>).

El desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida

Ariannis Sánchez Ricardo.

Educadora. Semi-internado "Rigoberto Mora Aguilera". Calixto García. Holguín. Cuba.
ariannissanchezricardo@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6903-8369>

Julio Cesar Fernández Rosado.

Profesor. Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García". Holguín. Cuba.
juliocesarfernandezrosado@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5849-5339>

Ramón Flores Larrazabal.

Profesor. Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García". Holguín.
Cuba.ramónfloreslarrazabal@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3215-5701>

RESUMEN

El desarrollo del lenguaje es esencial para la comunicación del niño, la adquisición de los conocimientos y de la regulación de su propio comportamiento. En este sentido la dimensión de Lengua Materna juega un papel fundamental, sin embargo, se evidencian limitaciones en los niños que afectan el desarrollo de habilidades de análisis fónico. En el desarrollo de la investigación se emplean métodos tales como el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y el enfoque sistémico en todo el proceso de investigación, además, se emplean la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis documental para obtener información acerca del desarrollo de las habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida. También, se emplean elementos matemáticos y estadísticos, particularmente el cálculo porcentual: procedimiento matemático utilizado para cuantificar los datos obtenidos y poder hacer una valoración de los resultados cuantitativos y así comparar información y llegar a conclusiones parciales y finales

Palabras claves: Desarrollo de habilidades, Análisis fónico.

The development of phonic analysis skills in children in the sixth year of life

ABSTRACT

Language development is essential for children's communication, the acquisition of knowledge and the regulation of their own behavior. In this sense, the Mother Tongue dimension plays a fundamental role, however, limitations are evidenced in the children that affect the development of phonic analysis skills. In the development of the research, methods such as the analytical-synthetic, inductive-deductive and systemic approach are used throughout the research process, in addition, observation, interview, survey and documentary analysis are used to obtain information about the development of phonic analysis skills in children in the sixth year of life. Also, mathematical and statistical elements are used, particularly the percentage calculation: mathematical procedure used to quantify the data obtained and to be able to make an assessment of the quantitative results and thus compare information and reach partial and final conclusions.

Keywords: Skills development, Phonic analysis.

Introducción

Teniendo en cuenta las transformaciones que hoy se operan en la Educación Cubana, el proceso educativo, necesita adecuarse a las nuevas condiciones sociales y, por tanto, precisa de buscar cambios en la actitud de todos los docentes implicados en él, así como garantizar más que nunca, el papel protagónico de los niños y la labor primordial de la familia y la comunidad. (Cruz-González, 2010)

La escuela cubana tiene como fin la formación integral y humanitaria de los niños. En este sentido la Educación de la Primera Infancia propone el objetivo de sentar las bases para el desarrollo integral de la personalidad hasta los 6 años de edad, preparándolos para su incorporación activa a la institución a través de dos modalidades: la vía Institucional y la vía no institucional. Al respecto, en la primera de las modalidades antes mencionada, particularmente en el sexto año de vida, uno de los logros fundamentales dentro de la comunicación y por supuesto dentro del desarrollo psíquico, lo constituye el desarrollo de la lengua materna. (Infante, 2010; Velázquez, 2009)

Teniendo en cuenta la importancia de este proceso, se realiza un diagnóstico fáctico relacionado con el desarrollo de la habilidad en el análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" municipio Calixto García. En este sentido se aplica métodos y técnicas de investigación científica, que incluyeron: la observación a diferentes actividades, entrevistas a directivos, encuestas a educadoras y el análisis documental, donde se evidencia que los niños:

- No siempre logran reconocer los sonidos al realizar la pronunciación enfatizada.
- No siempre logran identificar el lugar que ocupan los sonidos en la palabra.
- No siempre logran identificar vocales y consonantes para formar palabras de tres y cuatro sonidos.

En el estudio bibliográfico realizado en busca de los fundamentos acerca de la Lengua Materna en la primera infancia se encuentra que la familia no dominan qué actividades realizar en el hogar con sus niños para darle tratamiento a los contenidos fundamentales de análisis fónico, las familias no siempre exhiben comportamientos verbales adecuados, limitaciones en la pronunciación enfatizada de los sonidos de las palabras y en la determinación del lugar que ocupan los sonidos en la palabra, así como insuficiente desarrollo del oído fonemático, limitaciones en la conversación de los niños, conductas inconscientes en la modulación de la voz (Carralero, 2013; Daria, 2015; Font, 2022; Infante, 2010; Méndez, 2014; Milán, 2009; Rodríguez, 2013; Sánchez, 2010; Suárez-Cabrera et al., 2020; Velázquez, 2009). Arribando así al problema de esta investigación: ¿Cómo favorecer el desarrollo de las habilidades de análisis fónico en el sexto año de vida de la Educación de la Primera Infancia?

Teniendo en cuenta el problema, así como el objeto de investigación se propone como objetivo: la elaboración de actividades para favorecer el desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García, provincia Holguín, Cuba.

Metodología

En la investigación se sigue como estrategia general explorar las peculiaridades del proceso de desarrollo de habilidades en la Educación de la Primera Infancia, en particular en el análisis fónico en los niños y niñas del sexto año de vida, en consecuencia, elaborar actividades para favorecer el desarrollo de habilidades en el análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García.

Diseño de la investigación

En el estudio se emplean métodos y técnicas de investigación educativa, tales como: análisis-síntesis vigente en todo el proceso de investigación, tanto en los fundamentos teóricos, que sustentan las actividades para favorecer el desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García, el inductivo-deductivo: presente en los procesos que se mueven de lo particular a lo general y viceversa, es decir, a partir del estudio de los elementos del desarrollo de habilidades en general y en particular las habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida, el enfoque de sistema: para elaborar las actividades para favorecer el desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García.

Además, del nivel empírico se utiliza la observación a la actividad programada, así como a la actividad independiente, la entrevista a directivos, así como la encuesta a educadoras para determinar el desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García. El análisis documental se emplea para constatar las proyecciones que se tienen para el tratamiento a las de habilidades de análisis fónico y los elementos matemáticos y estadísticos para cuantificar los datos obtenidos y poder hacer una valoración de los resultados cuantitativos y así comparar información y llegar a conclusiones parciales y finales. La población está constituida por ocho niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio Calixto García y como muestra, se selecciona, intencionalmente, la totalidad de los niños.

Resultados y discusión

La metodología vigente para el sexto año de vida comprende tres etapas fundamentales para el análisis fónico: la orientación del niño y la niña hacia los sonidos del idioma, la determinación de los sonidos consecutivos que forman una palabra y el establecimiento de la correspondencia entre (sonido-grafía) vocales y consonantes /m/, /l/, /s/. (Daria, 2015; Milán, 2009; Vizcaya et al., 2015)

En la primera etapa, es necesario partir de la palabra como unidad de comunicación lingüística. Se debe enfatizar a niños que las palabras están formadas por un continuo de sonidos; en identificar y pronunciar correctamente estos sonidos y determinar la extensión de sonidos (con palabras largas y cortas). Se incluyen acciones externas de medición de palabras para enfatizar su duración en el tiempo, según los sonidos que la componen.

En la segunda etapa se realiza la acción de determinar los sonidos consecutivos que forman una palabra. Este elemento es fundamental la preparación del niño para el aprendizaje de la lectura, debido a la gran relación que tiene con el proceso de lectura. Una palabra no es más que una secuencia de sonidos hechos en cierto orden. Por otro lado, en muchas encuestas realizadas en Europa y Cuba, se ha demostrado que este análisis es un tipo de acción que los niños no pueden realizar sin una especial educación hacia él. Para lograr la capacidad de identificar los sonidos consecutivos que componen una palabra, se utilizan tres procedimientos básicos: pronunciación enfatizada de cada sonido, usar esquemas de palabras e identificar sonidos usando modelos espaciales de la secuencia temporal de sonidos.

En la tercera etapa cada sonido de palabra se obtiene de forma consecutiva, aunque nunca aislada,

sino siempre transformando la palabra en su conjunto. Para realizar el análisis, la educadora y los niños usan el puntero para detenerse en cada sonido subrayado, guiados por el contorno de la palabra. La solución exitosa de las actividades se basa en métodos didácticos adecuados, los cuales representan simplemente un conjunto de actividades organizadas y preparadas encaminadas al logro de una meta.

En el caso de la categoría de actividad programada, se encuentra que aquí los niños adquieren conocimientos, hábitos, habilidades y normas sobre las relaciones con el mundo de forma organizada. Se realiza con todos los niños del grupo de la institución educativa, en subgrupos de acuerdo a la edad, en un horario determinado y con base en un horario, es organizado y dirigido por la educadora, quien determina las tareas y contenidos de la actividad programada. Estas están basadas en la dosificación planificada para lograr de manera gradual y sistemática los logros del desarrollo del niño (Cancio et al., 2016). Estos investigadores además plantean que esta actividad se estructura en tres fases.

Fase de orientación. Se realiza la motivación de los niños para la ejecución de la actividad con enfoque lúdico e introduce de que trata y el problema que se va a resolver con un lenguaje claro, sencillo, siguiendo el hilo conductor de la motivación, sin que se convierta en una explicación descontextualizada o fragmentada sobre lo que se va hacer, o lo que se espera de ellos. Con el empleo de procedimientos lúdicos se orientan las tareas, acciones que se van a desarrollar. Es el momento de la orientación hacia los objetivos de la actividad.

Fase de ejecución. Es el momento en que la educadora conduce a los niños para que realicen la percepción primaria mediante los diferentes procedimientos. Es el momento en que los pequeños con mirada atenta y la intervención de ayuda del educador amplían sus conocimientos, desarrolla hábitos, habilidades y normas de relación a través de la ejercitación, paliación y generalización de los conocimientos, hábitos, habilidades que posee mediante las vivencias y experiencias acumuladas. Se produce en este momento la materialización de la acción práctica o mental en la que la utilización de medios de enseñanza tiene un importante protagonismo.

Fase de control. En este momento y en correspondencia con el control sistemático seguido por la educadora durante toda la actividad se realiza la comprobación del cumplimiento del objetivo de la actividad. Con la activa participación y protagonismo de los niños se comprueban las soluciones dadas como respuesta a la interrogante inicial y a través de preguntas u otras vías de participación el niño plantea lo que ha aprendido y sobre todo cómo lo ha hecho. Es el momento en que se organiza todo el proceso y logran hacer sencillas valoraciones del proceder y resultado individual y del resto de sus compañeros.

En cuanto al juego, se considera que es una actividad de desarrollo, por lo que es necesario incluirlo en las actividades educativas, para que los niños aprendan jugando. En el actuar con actitud lúdica en el juego no se encuentra receta a seguir, jugar es actuar, es imaginar. El éxito de la participación de los niños en el juego depende en gran medida de la responsabilidad del educador, que es a la vez agente y pedagogo.

Carralero (2013) señala que hay dos grandes grupos que destacan: los juegos creativos y los juegos con reglas. En este sentido se presta más atención a los juegos con reglas porque son los más divertidos para el trabajo, estos juegos son creados por adultos para niños y se rigen por reglas

previamente establecidas para completar una tarea.

Entre los diferentes tipos de juegos didácticos se encuentran los siguientes: Los juegos de mesa. Tableros. Dominó. Rompecabezas.

Este tipo de juego puede o no ocupar todo el tiempo asignado para una actividad programada ya que es posible incluirlo en cualquier momento de esta, según los objetivos propuestos, además, se puede realizar en la actividad independiente. Por eso son tan recomendados en la dimensión Lengua Materna, y su empleo debe comenzar desde los primeros años de vida. Se comparte el criterio de que todo juego didáctico debe tener en cuenta la siguiente estructura: Un objetivo Didáctico. Presencia de tareas didácticas. Presencia de acción lúdica. Reglas del juego. (Gómez et al., 2023)

De no cumplirse dicha estructura entonces se tendría un juego solo con fines recreativos. Pero un elemento fundamental del juego didáctico es su sentido lúdico esta es la cualidad que hace que el juego didáctico sea activo para los niños y que el cumplimiento de la tarea didáctica se realice de forma interesante.

Para emplear los juegos didácticos en las actividades en la dimensión Lengua Materna específicamente en el análisis fónico debe ser bien acertada la orientación pedagógica de la educadora y esto se logra cuando: define claramente los objetivos, atribuye un contenido lúdico a las acciones que realizan los niños, trabaja las relaciones interpersonales, ejerce influencia educativa positiva en los niños. Además, la importancia de darle tratamiento a los contenidos a través de juegos didácticos están dadas en que despierta el interés infantil hacia las tareas a realizar, provoca la necesidad de tomar decisiones, crea en los niños las habilidades del trabajo en colectivo, o lo que es igual el cumplimiento conjunto de tareas, exige la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos en las diferentes actividades en la dimensión Lengua Materna. Así mismo, sirve para favorecer y comprobar los conocimientos adquiridos y el desarrollo de habilidades.

El procedimiento Metodológico para la realización de Juegos Didácticos es el siguiente: Se presenta el objetivo didáctico. Enuncia las tareas didácticas que deben realizar los niños. Presenta el juego, donde explica las acciones lúdicas que realizarán los niños. Da a conocer las reglas del juego e informa que quien lo hace bien gana, y quien lo hace mal pierde. El perdedor puede decir una adivinanza, poema, trabalenguas o cuento que de por sí es otro juego. A fin de que el juego didáctico cumpla su objetivo didáctico, se ha de tener presente que entre estos no figurara jamás el del triunfo sobre la base del fracaso del compañero, de la mentira o del engaño, o utilizando los derechos de otros. (Ferrer, 2015; Rosas, 2014)

A continuación, se presentan actividades a modo de ejemplo. Estas se elaboran con un enfoque sistémico. Cada una de ellas posee un objetivo que tributa al objetivo general, se declara el método a utilizar, así como el desarrollo de la actividad.

Actividad.

Vía que se utiliza: Actividad programada.

Objetivo: Pronunciar palabras de diferentes formas (alto, bajo, rápido, despacio)

Método: ejercicio

Medio de enseñanza: El saquito mágico, tarjetas que representan objetos.

Desarrollo

Para motivar se inicia invitando a los niños y niñas a escuchar una hermosa poesía titulada "Amor filial".

"Yo adoro a mi madre querida
Y adoro a mi padre también
Ninguno me quiere en la vida
Como ellos me saben querer
Si duermo ellos velan mi sueño
Si lloro están tristes los dos
Si rio su rostro es risueño
Mi risa es para ellos el sol". (Nervo, 2023)

Luego de recitar la poesía, se realizan las siguientes preguntas:

- ¿De qué trata la poesía?
- ¿Qué más me pueden decir de la poesía?
- ¿Qué miembros de la familia se mencionan en la poesía?
- ¿Qué otros miembros integran nuestra familia?
- ¿Quién me pronuncia la palabra mama en un tono de voz alto?

Dímelo tú en un tono más bajo

De que otra forma se puede pronunciar la palabra mama.

En esta actividad los invito a seguir jugando a pronunciar palabras en diferentes tonos de voz y para hacerlo debemos pronunciarlas bien lindo. Alto, bajo, rápido y despacio.

¿Cómo debemos pronunciar las palabras?

¿Qué forma podemos utilizar para escucharlas mejor?

¿Por qué al pronunciar las palabras debemos hacerlo en un tono normal?

Ahora realizaremos un juego muy divertido para el que les he traído una sorpresa una bolsa mágica ¡Sabes por qué es mágica! ¡Porque de ella puedo sacar muchas palabras para pronunciarlas de diferentes formas!

Se le explica al niño el juego y las reglas del mismo.

Valoración de la actividad

¿Qué aprendimos en el juego de hoy?

¿Qué hicimos en el juego?

¿Qué palabras tú sacaste de tu bolsa mágica?

Actividad

Vía que se utiliza: actividad programada.

Objetivo: Identificar el lugar que ocupan los sonidos en las palabras principio medio y final

Se motivará al niño con una adivinanza:

"Tiene muy bellos colores

Y muy brillante esplendor

Así visita las flores nada más salir el sol". (*Adivinanza del día...* - Merendero «Los Últimos De La Fila», s. f.)

¿Qué será? ¿Por qué serán importantes las flores para las mariposas? ¿Cómo tú cuidarías las mariposas? ¿Qué pronunciamos para decir la adivinanza? ¿Qué tipo de palabra es mariposa? ¿Por

qué es una palabra larga? ¿Qué sonido tiene al principio la palabra mariposa? ¿Qué sonido tiene al final?

Pues los quiero invitar a jugar a identificar el lugar que ocupan los sonidos en las palabras

¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer?

Ahora los quiero invitar a jugar a un divertido juego titulado Mariposas a la flor.

La educadora explica el juego y las reglas de este.

El objetivo didáctico del juego es Identificar el lugar que ocupan los sonidos en las palabras principio medio y final.

La educadora motivara el juego diciendo que las flores andan buscando muchas mariposas que quieran pasarse en ellas, pero las mariposas solo se pueden posar en la flor que corresponda con el lugar del sonido que buscamos en la palabra que tiene representada. Se divide el grupo en dos equipos y se colocará la silueta de tres flores de diferentes colores con tres sestas debajo y aparte tendrá muchas mariposas de un mismo color con representaciones gráfica de palabras. Las flores tendrán tres colores diferentes en las flores rojas se podrán posar las mariposas que tengan el sonido que buscamos al principio en la amarilla las que tengan el sonido en el medio y en la azul las que lo tengan al final serán colocadas en ese orden.

Acción lúdica: El niño escogerá una mariposa que tendrá una representación gráfica de la palabra la educadora le dice, las flores buscan la mariposa que tenga el sonido que la educadora le oriente según la tarjeta que el niño tenga. El niño deberá pronunciar la palabra enfatizando el sonido buscado y colocándolo en la flor que corresponda. Si lo hace correctamente ganara una estrella.

Nota: La educadora puede cambiar en el transcurso del juego el sonido que busca de acuerdo a la palabra que el niño tenga.

Reglas del juego:

- El niño deberá identificar correctamente el lugar que tiene el sonido en la palabra para obtener su estrella.
- Gana el equipo que más estrellas obtenga.

Actividad

Vía que se utiliza: actividad programada

Objetivo: Localizar los sonidos consecutivos en las palabras de tres y cuatro sonidos.

Método: Ejercicio.

Medios de enseñanza: Tarjetas de palabras.

Desarrollo

Se motivará la actividad diciéndoles a los niños que el campesino Luis nos mandó una sorpresa. Y se invita a observar que hay dentro de la sesta.

¿Qué sorpresas nos ha traído Luis dentro de la sesta?

Dejar que se expresen y pronuncien las palabras: ají, ajo, caña, rosa,

Comentario de la educadora

La educadora realizará un breve comentario en el que les dirá que Luis tiene sembrado en su huerto diferentes tipos de plantas como pueden ser vegetales, hortalizas y también cultiva hermosas flores.

¿Por qué están formadas esas palabras? Vegetales, hortalizas, flores.

¿Cómo son estas palabras por la cantidad de sonidos que la forman? ¿Por qué son cortas?

Dime una palabra de las que hay en la sexta. ¿Cuántos sonidos tiene esa palabra?

En la actividad de hoy vamos a jugar con palabras de tres y cuatro sonidos y realizaremos la pronunciación enfatizada de esos sonidos.

¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer?

Invitar a los niños a formar palabra enfatizando los sonidos.

Los niños escogerán una palabra y realizara los tres pasos

Pronunciación enfatizada

Esquema de la palabra

Materializar el sonido (fichas neutras)

Luis está muy feliz porque ustedes lo han hecho muy bien y quiere invitarlos a jugar

Un juego llamado El puente de los sonidos, se les explica este y sus reglas.

Objetivo didáctico: Localizar los sonidos consecutivos que forman una palabra de tres y cuatro sonidos.

Se invitarán a los niños a dar un paseo al huerto del campesino Luis, pero para llegar, hay que atravesar por dos puentes hechos con palabras, la educadora deberá colocar en el suelo dos esquemas que representaran palabras de tres y cuatro sonidos se le presenta al niño una representación gráfica de la palabra.

Acción lúdica: El niño deberá pronunciar la palabra realizando la pronunciación enfatizada de los sonidos, escoger el esquema de esa palabra que corresponda y pasará por ese camino realizando nuevamente la pronunciación enfatizada y deteniéndose el tiempo suficiente en cada sonido.

Reglas del juego:

- El niño deberá realizar la pronunciación enfatizada de la palabra, escoger el esquema correcto y materializar el sonido deteniéndose el tiempo correspondiente a cada sonido para lograr pasar al huerto del campesino Luis.
- Si no pronuncia correctamente la palabra y escoge el esquema correcto deberá intentarlo nuevamente cuando el último niño termine.

Valoración de la actividad.

¿Qué aprendimos en la actividad de hoy?

Actividad

Vía que se utiliza: Actividad Programada.

Objetivo: Reconocer vocales y consonantes para la formación de silabas directas e inversas.

Método: Ejercicio.

Medio de enseñanza: grafía de vocales y consonantes.

Desarrollo:

Se motiva la actividad diciéndoles a los niños que tenemos una visita muy especial en el salón. ¡Es Luis el campesino!

El campesino Luis está muy preocupado ¡Saben por qué!

Porque su pavo perdió, todas las plumas de su cola. ¡Las plumas de su pavo eran muy hermosas y además tenían sonidos en ellas!

¿Qué sonidos tú conoces? ¿Cuántos sonidos tiene la palabra pavo? ¿Cuántos son vocales y cuantos consonantes? ¿Cuáles son las vocales que aparecen en la palabra pavo? ¿Porque son vocales? Muchos de esos sonidos están en las plumas de su cola.

Les gustaría ayudar al campesino Luis a colocar las plumas en el pavo

En la actividad de hoy los invito a jugar a reconocer vocales y consonantes para colocarles las plumas del pavo.

¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Para qué lo vamos a hacer?

Los invito a jugar a un divertido juego titulado El hermoso pavo. Se expone el juego, así como las reglas. El mismo tiene como objetivo didáctico: Formar silabas directas e inversas.

La educadora colocara en el franelograma un pavo que le faltan las plumas de su cola y motivara al niño diciéndoles que vamos a jugar a colocarle al pavo sus lindas plumas sobre la mesa estarán las plumas de brillantes colores que tendrá la grafía de vocales o consonantes.

Acción lúdica: El niño escogerá dos plumas de igual color reconociendo la vocal y consonante luego colocará las plumas en la cola del pavo una seguida a la otra para formar la silaba deberá decir que silaba se formó, si lo hace correctamente ganara un aplauso de sus compañeros.

Reglas del juego:

- Si logra reconocer y leer la silaba formada ganara el aplauso.
- Si el niño logra reconocer la vocal y consonante pero no pronunciar la silaba igual ganara el aplauso y se invitara a hacerlo mejor.

Valoración de la actividad

¿Qué aprendimos en la actividad? ¿Qué sonidos tenían el pavo en las plumas?

Actividad

Vía que se utiliza: actividad programada

Objetivo: formar palabras de tres y cuatro sonidos.

Método: Ejercicio

Medio de enseñanza: Tarjetas con representaciones gráficas de la palabra.

Se motivará la actividad invitando a los niños a escuchar una poesía que nos trajo de regalo la oruga Anabel.

La mariposa deja que el viento

La traiga y lleve como un papel

Liba en la rosa solo un momento

Pero se bebe toda la miel.

Luego de recitar la poesía, se realizan las siguientes preguntas:

¿De qué trata la poesía? ¿Cómo nacen las mariposas?

¿Qué transformaciones sufren las mariposas desde que nacen?

Pues en la actividad de hoy la oruga Anabel ha venido a jugar con nosotros y con su ayuda vamos a formar palabras de tres y cuatro sonidos.

¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer?

El cuerpo de Anabel está formado por sonidos y se le han perdido por eso necesita que la ayuden a formar palabras en él para ponerse bien grande para convertirse en mariposa. Y hoy jugaremos a formar palabras de tres y cuatro sonidos para ayudar a Anabel a que crezca mucho.

Se les explica a los niños el juego y sus reglas.

El objetivo didáctico del mismo es: Formar palabras de tres y cuatro sonidos

La educadora motivará el juego diciéndoles a los niños que la oruga Anabel ha venido a jugar con nosotros. El cuerpo de Anabel está formado por sonidos y se le han perdido por eso necesita que la ayuden a formar palabras en él, para ponerse bien grande para convertirse en mariposa. Sobre la mesa la educadora tendrá muchos círculos con la grafía de vocales y consonantes que representarán el cuerpo de la oruga y el franelógrafo una silueta de la cabeza de la oruga la educadora le dirá al niño la palabra que deberá formar.

Acción lúdica: El niño deberá formar la palabra que la educadora le dirá realizando una correcta pronunciación enfatizada de cada sonido de hacerlo correctamente ganará un aplauso de sus compañeros por ayudar a Anabel a crecer.

Reglas del juego:

- Cada vez que el niño forme correctamente una palabra ganará un aplauso de sus compañeros por ayudar a Anabel a crecer.

Para la elaboración de la propuesta de actividades se tiene en cuenta los resultados del diagnóstico psicopedagógico, estos permiten detectar en la práctica educativa las insuficiencias declaradas. Además, se realiza la consulta a la literatura especializada donde permite fundamentar y elaborar la misma. En este sentido se comienza empleando el criterio de especialistas como método de investigación. La propuesta es valorada por 5 especialistas, vinculadas a la Educación de la Primera Infancia, con no menos de diez años de experiencia profesional. Todas con la categoría académica de Máster en Ciencias de la Educación con mención en Educación Preescolar o Especialista de posgrado. De la totalidad de las especialistas, dos son parte del equipo del departamento de Preescolar de la Dirección Municipal de Educación en el municipio Calixto García y profesoras a tiempo parcial del Centro Universitario Municipal y tres son educadoras que laboran en diferentes centros donde se tiene niños del sexto año de vida.

Al emitir sus criterios el 100% de las especialistas manifiestan que el tema seleccionado es importante para la educación y desarrollo de los niños de esta edad. Además, consideran necesario este tipo de propuesta a partir de las condiciones psicosociales actuales. Coinciden en que el desarrollo de análisis fónico es imprescindible para el logro de los objetivos de Lengua Materna.

En cuanto a las actividades elaboradas, tienen el criterio que se corresponden con las características de los niños de esta edad y consideran los contenidos en correspondencia con las exigencias del programa de Lengua Materna en general y particularmente los contenidos de análisis fónico. En cuanto a la utilización de los procedimientos lúdicos, consideran la propuesta acertada y que estos son una vía para solucionar las dificultades que se presentan en los resultados del diagnóstico relacionados con el desarrollo de habilidades de análisis fónico.

En sentido general opinan que las actividades para favorecer el desarrollo de habilidades de análisis fónico en niños del sexto año de vida del Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera" del municipio

Calixto García tienen la calidad necesaria para lograr el objetivo propuesto, lo que posibilita la realización exitosa del proceso educativo. Los especialistas sugieren:

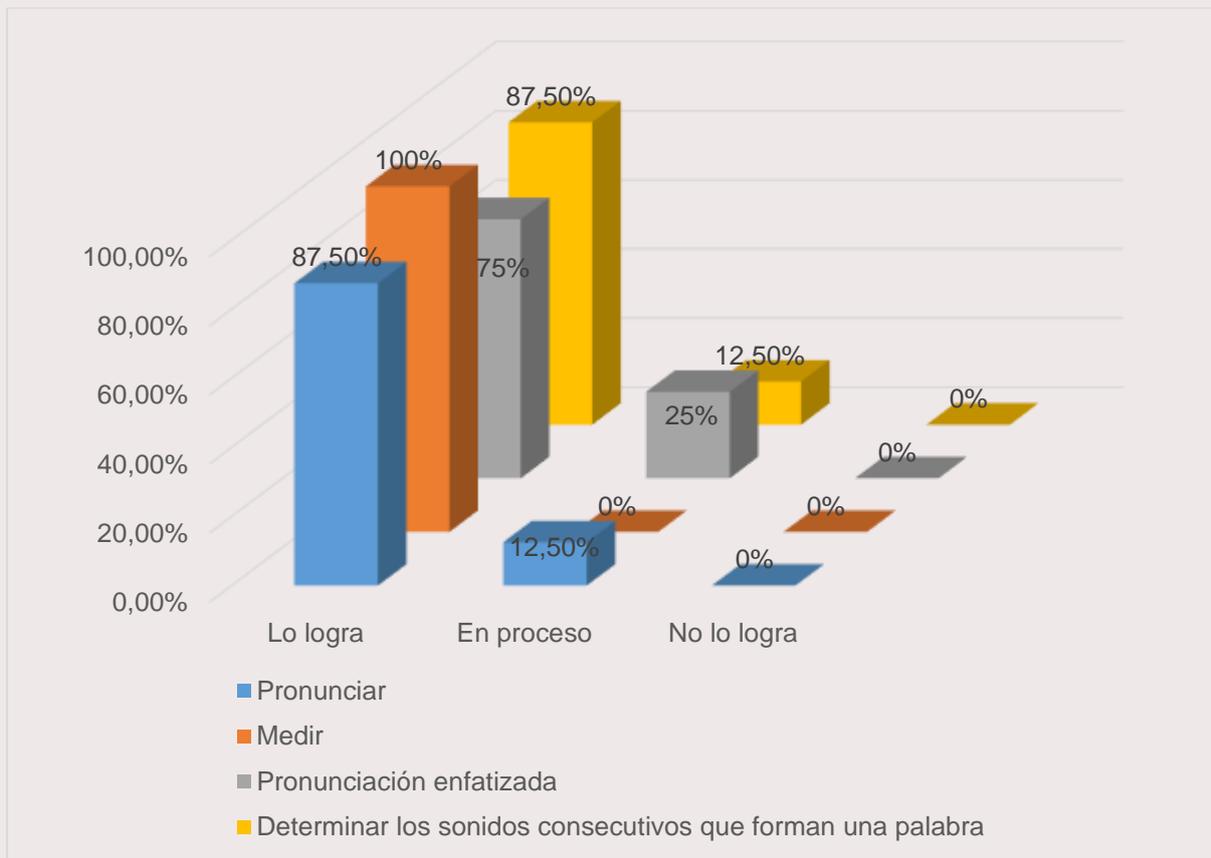
- Incluir los diferentes contenidos de análisis fónico en las actividades del proceso educativo para lograr un mejor enfoque de sistema.
- Lograr mayor relación entre el objetivo y el método en algunas de las actividades que forman parte de la propuesta.
- Integrar los juegos didácticos como parte integrante de las diferentes actividades programadas para atender aquellos niños que no logran adecuadamente el objetivo de la actividad programada.

Una vez concluido en proceso de consulta con los diferentes especialistas se realiza la implementación de esta. Esta se instrumenta en el Semi-Internado "Rigoberto Mora Aguilera", una de las instituciones educativas del territorio holguinero. El estudio se realiza con ocho niños del sexto año de vida de dicha institución, en la cual se selecciona una muestra de 8 niños intencionalmente. Una vez implementada, como principales resultados se tienen:

En relación al primer momento del desarrollo de habilidades de análisis fónico se encuentra que: en cuanto a pronunciar lo logra el 87.5% y solo el 12.5% no lo logra. En este sentido el niño presenta un trastorno en el lenguaje tiene una dislalia orgánica por presencia del frenillo, omite la r siempre, la r directa doble la arrastra, no pronuncia las correctamente y las palabras complejas se le dificulta pronunciarlas. En relación a la habilidad medir, el 100% de los niños lo logran. Al medir un niño presenta dificultad en la acción invariante de pronunciar la palabra por presentar dificultad en el lenguaje, sin embargo, logra medir la palabra. La pronunciación enfatizada lo logran el 75% de los niños y no lo logra el 25%. En relación a lo anterior, un niño no logra enfatizar un solo sonido en las palabras. Además, un niño presenta dificultades al enfatizar un sonido específico en las palabras debido a su dificultad en el lenguaje. Al determinar los sonidos consecutivos que forman la palabra el 12.5% no lo logra y el 87.5% si, al respecto, un niño no logra separar los sonidos al realizar la pronunciación enfatizada. (Figura 1)

Figura 1

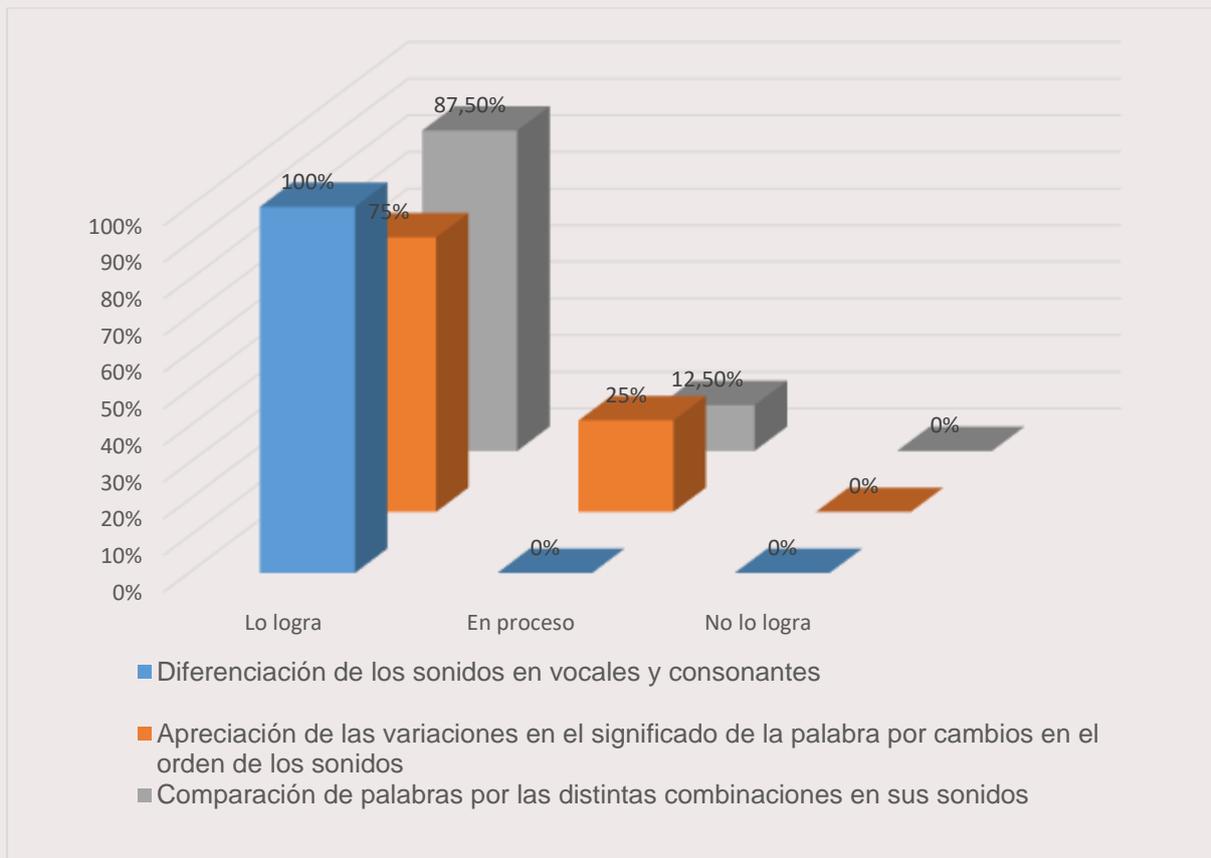
Primer momento del desarrollo de habilidades de Análisis Fónico



En relación al segundo momento del desarrollo de habilidades de análisis fónico se encuentra que: el 100% de los niños logran realizar la diferenciación de los sonidos en vocales y consonantes. La apreciación de las variaciones en el significado de la palabra por cambios en el orden de los sonidos el 75.0% logra realizarla, sin embargo, el 25.0% no lo logra. En este sentido un niño presenta limitaciones en el lenguaje, lo que genera que no sea capaz de pronunciar correctamente la nueva palabra formada, al respecto realiza un cambio al pronunciar el nuevo sonido. Además, se encuentra otra niña que aun cuando forma la palabra, luego de sustituir el sonido por otro, no es capaz de pronunciar la nueva palabra que se formó. En relación a la comparación de palabras por las distintas combinaciones en sus sonidos se tiene que el 87.5% lo logra y solo el 12.5% se encuentra en proceso. Al respecto, la niña no logra elaborar las conclusiones acerca de las palabras comparadas. (Figura 2)

Figura 2

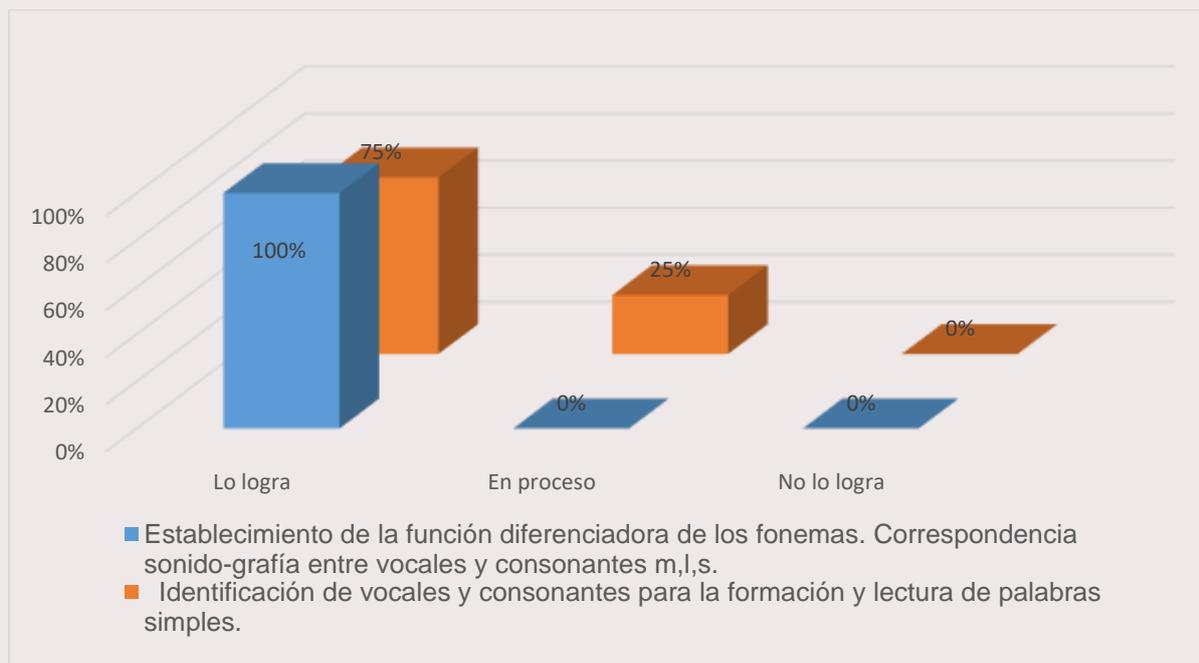
Segundo momento del desarrollo de habilidades de Análisis Fónico



En relación al tercer momento del desarrollo de habilidades de análisis fónico se encuentra que al realizar el establecimiento de la función diferenciadora de los fonemas. Correspondencia sonido-grafía entre vocales y consonantes m, l, s el 100% de los niños lo logran. En relación a la identificación de vocales y consonantes para la formación y lectura de palabras simples el 75.0% de los niños lo logran y el 25.0% está en proceso. Al respecto, un niño debido a su dificultad en el lenguaje independientemente de reconocer las vocales y consonantes por separado en el momento de leer la palabra realiza cambios. Además, una niña, presenta dificultad al reconocer las vocales, pero es capaz de leer una vez que se le presta niveles de ayuda en el reconocimiento de las vocales. (Figura 3)

Figura 3

Tercer momento del desarrollo de habilidades de Análisis Fónico



Conclusiones

- Las fuentes consultadas sobre el tema coinciden en que los niños presentan limitaciones en el desarrollo de las habilidades de análisis fónico.
- En el diagnóstico se constataron limitaciones en el desarrollo de las habilidades de análisis fónico, tales como pronunciación de algunos sonidos del idioma, formación de palabras, reconocimiento de vocales, correspondencia entre la pronunciación y la letra como condición indispensable para la lectura en primer grado.
- El aporte práctico consiste en actividades dirigidas a favorecer el desarrollo de las habilidades de análisis fónico en los niños del sexto año de vida.

Referencias

Adivinanza del día 🤔😬... - Merendero «Los Últimos De La Fila». (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2023, de <https://tinyurl.com/ytduht65>

Cancio, V. U., González, M. P., Montoto, E. R., & Ferrer, D. I. (2016). *Lectura de Educación Plástica y su Didáctica*.

Carralero, Y. A. (2013). *Juegos didácticos para contribuir al desarrollo de la conversación en niños del grado preescolar* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas «José de la Luz y Caballero».

- Cruz-González, E. (2010). *Actividades complementarias para dar tratamiento a los contenidos de análisis fónico favoreciendo la pronunciación correcta del sonido /s/ en el grado preescolar* [Material Docente en opción al Título académico de Máster en Ciencias de la Educación Mención: Educación Preescolar]. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO.
- Daria, T. L. (2015). *La coherencia pedagógica del análisis fónico en el grado Prescolar para la continuidad a la etapa de Aprestamiento de la Educación Primaria* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. Universidad de Holguín.
- Ferrer, T. (2015). Métodos de enseñanza comunicativos: El juego como estrategia didáctica en la instrucción del español como segunda lengua. *Lúdicamente Nº 8 Juegos, juguetes y jugadores*, 4(8). <http://ludicamente.com.ar>
- Font, Y. B. (2022). *Juegos didácticos para favorecer el desarrollo de habilidades en los contenidos de análisis fónico en el sexto año de vida del Centro Escolar Camilo Cienfuegos* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Educación Preescolar]. Centro Universitario Municipal Calixto García.
- Gómez, M. A., Pérez, D. R., & Rodríguez, L. M. (2023). El juego didáctico para el tratamiento de la educación ambiental en el Centro Infantil Kilamba, de Kuito, Bié. *Revista Conrado*, 19(91), 512-518.
- Infante, Y. R. (2010). *Juegos didácticos para la ejercitación de los contenidos de Análisis Fónico en los niños del grado preescolar* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”.
- Méndez, L. F. (2014). *La orientación familiar para la estimulación del vocabulario en los niños atendidos por el programa Educa a tu Hijo* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS "JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO".

Milán, K. C. (2009). *Juegos didácticos para favorecer el análisis fónico en los niños/as del grado preescolar* [Material Docente en opción al Título académico de Máster en Ciencias de la Educación Mención: Educación Preescolar]. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS JOSÉ MARTÍ.

Nervo, J. C. R. de. (2023). *Amor filial | Yo adoro a mi madre querida | LiederNet*.
https://www.lieder.net/lieder/get_text.html?TextId=68386

Rodríguez, M. H. (2013). *Propuestas de actividades para el desarrollo del oído fonemático en los niños del grado preescolar* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Logopedia]. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS "JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO".

Rosas, M. J. M. (2014). *El juego como recurso didáctico para aprender lenguas en Educación Infantil* [Trabajo fin de grado]. Universidad Internacional de La Rioja.

Sánchez, G. V. F. (2010). *Preparación de las maestras para contribuir al desarrollo del análisis fónico en los niños del grado preescolar* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO.

Suárez-Cabrera, B., Barrueco-Gallardo, L. E., & Hidalgo-Rosabal, Y. (2020). Software educativo "Sonidos y Trazos" para el desarrollo del análisis fónico y la preescritura en el preescolar. *Roca: Revista Científico - Educaciones de la provincia de Granma*, 17(1), 251-269.
<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca>

Velázquez, M. M. R. (2009). *Actividades educativas dirigidas a la preparación de las familias para contribuir al Análisis Fónico en niños de sexto año de vida* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Instituto Superior Pedagógico «José de la Luz y Caballero».

Vizcaya, A. B., Fernández, Y. R., & Domínguez, F. L. M. (2015). Orientaciones para el desarrollo de la Lengua Materna mediante el Análisis Fónico en el sexto año de vida. *PRAXIS*

INVESTIGATIVA ReDIE, 7(13), 127-138. 12.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6555349.pdf>

La educación ambiental en las niñas(as) del sexto año de vida de la primera infancia

Carmen Rosa de la Torre Fonseca.

Estudiante en formación inicial. Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García".
juliocesarfernandezrosado@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4957-0368>

Julio Cesar Fernández Rosado.

Profesor. Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García". Holguín. Cuba.
juliocesarfernandezrosado@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5849-5339>

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se abordan los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la educación ambiental en los niños en el grado preescolar. En investigaciones realizadas se reconocen varias insuficiencias en el proceso de educación ambiental en el grado preescolar, lo cual es constatado en la práctica pedagógica por parte de la investigadora. Durante el proceso investigativo se utilizaron diferentes métodos tales como el análisis y crítica de fuentes, el hermenéutico, el enfoque sistémico, la observación, la entrevista, la encuesta y elementos del estadístico-matemático los cuales permitieron desarrollar la investigación. El aporte del trabajo es, la propuesta de actividades para favorecer la educación ambiental en las niñas y niños del sexto año de vida del Centro Escolar Luis Saiz Monte De Oca.

Palabras claves: Educación Ambiental, niños, actividades.

Environmental education in children in the sixth year of life in early childhood

ABSTRACT

This research work addresses the theoretical and methodological foundations that support environmental education in preschool children. In previous research, several inadequacies in the process of environmental education in the preschool grade have been recognized, which is confirmed in the pedagogical practice of the researcher. During the research process, different methods were used, such as the analysis and critique of sources, hermeneutics, the systemic approach, observation, interview, survey and statistical-mathematical elements, which allowed the development of the research. The contribution of the work is the proposal of activities to favor environmental education in children of the sixth year of life of the Luis Saiz Monte De Oca School Center.

Key words: Environmental education, children, activities.

Introducción

Los problemas ambientales se han convertido en uno de los mayores problemas políticos, económicos, sociales y educativos de nuestro tiempo, cuya prevención y solución dependen de la vida en la tierra. El cuidado del medio ambiente debe constituir uno de los objetivos a tener en cuenta por los sistemas educativos en el mundo. Es importante que los educadores instruyan y desarrollen valores relativos a la protección del medio ambiente desde las edades tempranas.

En la Educación de la Primera Infancia los niños(as) deben educarse como protectores activos del medio ambiente, pues en él en el proceso educativo el logro del equilibrio ecológico y de un ambiente escolar adecuado es importante. La formación de hábitos en los niños, en lo concerniente al cuidado del medio ambiente en la escuela y sus alrededores, contribuye a vincular la teoría con la práctica y es una de las exigencias sociales a escala local.

Estos elementos justifican la importancia de la protección del Medio Ambiente y sus distintos factores. Teniendo en cuenta la importancia del proceso de educación ambiental se realizó un diagnóstico fáctico de la educación ambiental en los niños(as) de la primera infancia del C/E "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca", teniendo en cuenta su impacto en la formación integral de estos.

Se realizó un estudio en un grupo de sexto año de vida (ADV) del centro antes mencionado, donde se evidenció que:

- Los niños(as) en ocasiones lanzan objetos a los nidos y mariposas, así como a los pájaros de su entorno.
- Además, se muestran actitudes de maltrato hacia las plantas.
- Por otro lado, los niños(as) generalmente vierten desechos al suelo y al agua.

Arribando así al problema de esta investigación: ¿Cómo favorecer la educación ambiental en los niños(as) de la Educación de la Primera Infancia?

El objetivo de esta investigación es: Elaboración de actividades para favorecer el cuidado y protección del medio ambiente en los niños(as) del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Centro Escolar Saiz Montes de Oca"

Metodología

En la investigación se sigue como estrategia general explorar las peculiaridades del proceso de Educación Ambiental en la Educación de la Primera Infancia, en particular en el sexto año de vida, en consecuencia, elaborar actividades para favorecer el cuidado y protección del medio ambiente en los niños(as) del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca".

Diseño de la investigación

En el estudio se emplean métodos y técnicas de investigación educativa, tales como: análisis-síntesis vigente en todo el proceso de investigación, tanto en los fundamentos teóricos, que sustentan las actividades para favorecer el cuidado y protección del medio ambiente en los niños(as) del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Centro Escolar Saiz Montes de Oca" del municipio Calixto García, Holguín, Cuba, el inductivo-deductivo: presente en los procesos que se mueven de lo particular a lo

general y viceversa, es decir, a partir del estudio de los elementos de la Educación Ambiental en el sexto año de vida, el enfoque de sistema al elaborar la propuesta.

Además, del nivel empírico se utiliza la observación a la actividad programada, así como a la actividad independiente, la entrevista a directivos, así como la encuesta a educadoras para caracterizar el proceso de educación en el cuidado y protección del Medio Ambiente en niños del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca" del municipio Calixto García.

El análisis documental se emplea para constatar las proyecciones que se tienen para el tratamiento a la Educación Ambiental en el sexto año de vida de la educación de la Primera Infancia y los elementos matemáticos y estadísticos para cuantificar los datos obtenidos y poder hacer una valoración de los resultados cuantitativos y así comparar información y llegar a conclusiones parciales y finales

La población está constituida por 12 niños del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca" del municipio Calixto García y como muestra, se selecciona, intencionalmente, la totalidad de los niños.

Resultados y discusión

La humanidad mantiene una relación estrecha con la naturaleza para así cumplir sus necesidades. En los tiempos de hoy a partir de la relación antes mencionada la cuestión problemática ambiental es considerada como una de las más importantes preocupaciones de la humanidad. Las relaciones del hombre entre sí y con la naturaleza constituye el aspecto fundamental en el estudio del Medio Ambiente (MA).

La educación ambiental es considerada como un proceso continuo y permanente que forma una dimensión en la educación integral de todos los ciudadanos, la cual se orienta de tal manera que se relacionen en la adquisición de conocimientos, la formación de hábitos, habilidades, capacidades y actitudes. , y la formación de valores Se armonizan las personas y sus relaciones con el resto de la sociedad y la naturaleza para promover la orientación económica, social y cultural de los procesos hacia el desarrollo sostenible. (Abad et al., 2018)

La educación ambiental es considerada como el resultado de la reorientación y articulación de diversas materias y experiencias educativas, que promueve una comprensión integral del medio ambiente, que posibilita una actuación más racional y capaz de responder a las necesidades de la sociedad. Diez años después, la educación ambiental es un proceso que también revela su carácter permanente, reflexiona sobre el presente y el futuro, y hace surgir los conocimientos, habilidades y valores que son el fin de la acción transformadora. (Tbilisi-1997, 1997; Ochoa, 2003)

Los principios rectores, que constituyen las direcciones para realizar el trabajo de educación ambiental son los siguientes:

- Considerar el medio ambiente como un todo, es decir. sus aspectos naturales y artificiales, técnicos y sociales.
- Constituir un proceso continuo y permanente
- Aplicar un enfoque interdisciplinario.

- Examinar las principales cuestiones ambientales desde los puntos de vista local, nacional, regional y global.
- Considerar claramente los aspectos ambientales en los planes de desarrollo y crecimiento.
- Hacer participar a los pioneros en la organización de sus experiencias de aprendizajes, darles la oportunidad de tomar decisiones y aceptar sus consecuencias en el ámbito escolar y comunitario.
- Utilizar un entorno educativo diverso y diferentes métodos de comunicación y adquirir conocimientos ambientales, dando un significado adecuado a las actividades prácticas ya las experiencias personales. (Ovaldes, 2021)

Al respecto, es importante tener presente que la familiarización del niño con el ambiente que le rodea, el conocimiento de los objetos y de las personas que con su trabajo los han creado y el conocimiento de la naturaleza, se han tenido presentes en la dimensión Mundo Natural. Al respecto, se señala a los maestros los conocimientos y habilidades que son necesarios para el niño preescolar.

Es de significar los ejes temáticos más relacionados con la naturaleza y su cuidado como:

- ¿Qué sabemos del agua?
- Vivimos en un hermoso país.
- El sol, la luna y las estrellas.
- Cuidemos el huerto.
- Los animales domésticos.
- El mar.
- Plantemos un árbol.
- Las flores de nuestro jardín. (Segura, 2013)

En los contenidos que se refieren al conocimiento del mundo circundante los niños observarán fenómenos físicos, animales plantas, diferentes objetos y sus propiedades, en este caso, las actividades se realizan permitiendo la observación directa, utilizándose posteriormente la lámina o ilustraciones como medio de fijar aquellos detalles que la observación directa no permite realizar convenientemente.

Los contenidos estaban estructurados en cuatro grandes aspectos: Naturaleza inanimada, mundo vegetal, mundo animal y el trabajo del hombre en la naturaleza; por lo que se realizaban sencillas experiencias con animales, plantas y algunos elementos de la naturaleza inanimada, los cuales se combinaban con el desarrollo del lenguaje.

Es importante reconocer el trabajo que realiza el hombre en la naturaleza que incluye elementos de protección del medio ambiente, entre los que se destacan:

- Familiarizar a los niños con el trabajo de las personas que se dedican al cuidado y cría de algunos animales (granjas avícolas y ganaderas).
- Hacer que comprendan la importancia del trabajo del hombre en cuanto al cuidado de las plantas y de los animales.
- Enseñarles que los hombres aprendieron a conocer la naturaleza en el proceso del trabajo para poder transformarla en provecho de todos.

- Desarrollar en los niños el afán de cuidar de las plantas y de los animales.
- Interesarlos por el trabajo de los adultos y fomentar el deseo de ayudarlos.
- Conocer cómo y para qué el hombre cuida de la naturaleza. Participa, de acuerdo con las posibilidades, en el trabajo de los adultos.

A continuación, se realiza una caracterización de la problemática investigada, para ello, se realiza el estudio en una muestra de 12 niños del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca", municipio Calixto García, Holguín, Cuba.

Al aplicar los diferentes instrumentos se obtiene que en la observación científica que el 84% generalmente lanzan objetos a los nidos y a las mariposas, así como a los pájaros de su entorno. El 50 % de los niños muestran actitudes de maltrato hacia las plantas y animales. Por otro lado, el 80 % generalmente vierten desechos al suelo y al agua.

En la encuesta realizada a tres educadoras de la Educación de la Primera Infancia, se evidencia que, no existe ninguna estrategia para la incorporación de la Educación Ambiental en la institución. Algunas veces se tratan temas en las actividades programadas relacionados con los problemas del medio ambiente, pero se realizan de manera aislada. Consideran que han limitado la Educación Ambiental al conocimiento de los problemas globales, regionales y locales. Se carece de actividades programadas para dar tratamiento a la Educación Ambiental en forma de juego.

Mediante la triangulación de los resultados de estos instrumentos de investigación se evidencian que el 37,5% de los niños(as) generalmente lanzan objetos a las mariposas y nidos, así como los pájaros de sus entornos. El 50% de los niños(as) muestran actitudes de maltratos hacia las plantas y animales. Por otro lado, el 87% generalmente vierten desechos al suelo y al agua. Los elementos expuestos con anterioridad evidencian la necesidad de fundamentar propuestas que favorezcan el cuidado y protección del medio ambiente en los niños(as) del sexto año de vida del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes de Oca".

Con los elementos antes planteados se procede a la elaboración de la propuesta, en este sentido se parte de la caracterización del estado actual de la problemática investigada. Luego se fundamenta la propuesta, al respecto la categoría actividad programada es importante.

En el caso de la categoría de actividad programada, se encuentra que los niños adquieren conocimientos, hábitos, habilidades y normas sobre las relaciones con el mundo de forma organizada. Se realiza con todos los niños del grupo de la institución educativa, en subgrupos de acuerdo a la edad, en un horario determinado y con base en el horario, es organizado y manejado por la educadora, quien determina las tareas y contenidos de las actividades basadas en la dosis planificada para lograr de manera gradual y sistemática los logros del desarrollo de los niños de la institución educativa.(Cancio et al., 2016)

Las actividades se han elaborado con un enfoque sistémico. Cada una de ellas posee el año de vida, el área al que corresponde, un objetivo que tributa al objetivo general del trabajo, se declara el método a utilizar, el desarrollo de la actividad programada, la atención a las diferencias individuales, así como la valoración de la misma. A continuación, se presenta la propuesta de actividades programadas para

favorecer la Educación Ambiental en las niñas y niños del sexto año del Centro Escolar "Luis Rodolfo Saiz Montes De Oca".

Actividad

Forma organizativa: Actividad programada.

Sexto año de vida.

Dimensión: Conocimiento del Mundo Natural.

Objetivo: Conversar sobre el cuidado de los pájaros y mariposas.

Método: Observación, audición, y conversación.

Medio de Enseñanza: Paloma, sinsonte, mariposa, video, audio

Desarrollo

Cuando venía de camino a la escuela me encontré con mi buen amigo el sol, él me contó sobre cómo había visto un grupo de niños de primer grado lanzándole piedras a los nidos de los pajaritos, me sorprendí mucho y sentí mucha tristeza. ¿Cómo es posible que los niños maltraten así a los animales?

Fue entonces que escuche una voz que me decía, ¡educadora!, educadora que me hablaba con una voz suave y despacio. Recuerden que la forma correcta para hablar es despacio y bajo.

¿Cuál es la forma correcta para hablar?

Era la señora Paloma que me hablaba desde lo alto de un árbol.

Me acerqué un poco más a ella y pude observar que se encontraba con el señor Sinsonte, este estaba con una de sus patas vendada, me sorprendí mucho y le pregunte qué le pasaba, él me contesto que un grupo de niños le habían tirado piedras al nido donde se encontraba. Rápidamente recordé la conversación de mi amigo el sol; el sol había visto un grupo de niños de primer grado lanzando piedra a un nido, luego les pedí al señor Sinsonte y a la señora Paloma que me acompañaran hasta el salón, ya que en la actividad de hoy estaremos conversando sobre el cuidado de los pájaros y las mariposas.

¿Sobre qué estaremos conversando?

Pero antes quisiera que observaran un hermoso video que le he traído que trata sobre pájaros y mariposas.

Observen bien

¿De qué trata el video?

Los animales son parte de la naturaleza, son seres vivos.

Recuerden que los seres vivos son aquellos que nacen, se alimentan, crecen y mueren.

¿Cuáles son los seres vivos?

Pero hoy quiero hablarte de unos animales en especial y se trata de los pájaros y las mariposas, pero, antes quisiera llamar a la señora mariposa para que también participe en nuestra actividad. Recuerden que estaremos conversando sobre el cuidado de los pájaros y las mariposas.

¿De qué estaremos conversando?

Los pájaros son aves, que viven en nidos construidos por ellos usando ramas y pajas. Nacen de huevos y tienen su cuerpo cubiertos de plumas. Muchos son de un solo color, como el Totí, que es negro y otros con muchos colores, como el Toco-ro-ro que tiene los colores de nuestra bandera.

Atención a las diferencias individuales: ¿Que colores tiene la bandera?

Ellos adornan nuestros campos y ciudades. Además, sus lindos sonidos alegran los días.

¿Han escuchados ustedes los sonidos de los pájaros?

¿Quién pueden imitar uno de estos sonidos?

Brindarle niveles de ayuda al niño que lo necesite.

¡Ah!, pero, yo conozco un pájaro que suena muy lindo y es el sinsonte.

Pero el sinsonte es imitador de otros pájaros, pues puede realizar el sonido de otros pájaros.

Escuchen bien esto. (Audio de sinsonte)

Que les parece si sonamos como el sinsonte.

¿Cómo podemos cuidarlos?

Ha, pero recuerden que también nos visita la señora mariposa.

Obsérvenla muy bien.

Atención a las diferencias individuales: ¿Qué colores tiene?

¿De qué otro color ha observado las mariposas?

¿Se han fijado como vuelan las mariposas?

¿Cómo lo hacen?

Se les ilustra a los niños el movimiento las manos y dedos imitando el vuelo de las mariposas.

Las mariposas embellecen la naturaleza con sus lindos colores y formas.

¿Todas tienen la misma forma? ¿Por qué?

¿Creen ustedes que es correcto maltratar los pájaros y mariposas como lo hicieron los niños de primer grado? ¿Por qué?

¿Cómo pueden cuidarlas?

Valoración

¿Qué hicieron en la actividad de hoy?

¿Es correcto maltratarlas? ¿Por qué?

¿Cómo podemos cuidar los pájaros y mariposas?

Actividad

Forma organizativa: Actividad programada

Sexto año de vida

Dimensión: Conocimiento del mundo natural

Objetivo: Expresar conocimientos sobre los animales y su cuidado.

Método: Conversación.

Medio de enseñanza: Fotos de animales y videos.

Desarrollo

Hoy cuando llegué a la escuela me encontré con el cartero Paco, este me esperaba con un paquete en sus manos y me sorprendí mucho, ¡Que alegría me dio! Enseguida le pregunte quién lo mandaba y me digo que nuestro buen amigo Pancho.

Miren, aquí está el paquete, vamos a ver que tiene adentro.

Son fotos de animales.

Saben que, recordé que yo le había pedido ayuda para realizar la actividad de hoy.

Ya que vamos a expresar conocimientos sobre los animales y su cuidado.

¿Qué vamos a hacer en la actividad de hoy?

La educadora coloca las fotos donde todos los niños las puedan observar.

¿Qué animales observan? (perro, gato, caballo, vaca, cerdo, gallina)

¿Estos animales son domésticos o salvajes? (domésticos)

¿Por qué?

Recuerden que los animales son seres vivos, ellos nacen, se alimentan, crecen y mueren.

¿Por qué son seres vivos?

Como seres vivos ellos necesitan de nuestra atención y cuidado.

¿Qué animales han observado cerca de sus casas?

¿Es importante cuidarlos? ¿Por qué?

Atención a las diferencias individuales: ¿Qué animales tienes en tu casa?

¿Es importante cuidarlos?

¿Cómo los cuidas?

Recuerden que en la actividad de hoy van a expresar conocimientos sobre los animales y su cuidado.

¿Qué van a hacer?

Los animales son de gran importancia para las personas ellos nos brindan alimentos. Por ejemplo, las gallinas nos dan los huevos, las vacas nos dan la leche, el cerdo nos da la carne.

También nos sirven como medio de transporte, por ejemplo, el caballo. Además, nos aportan su apoyo en los trabajos del campo.

Pero hay un animal que se gana el cariño de sus dueños y ese es nuestro buen amigo el perro.

¿Cuántos tienen perro en la casa?

¿Cómo los cuidan?

Pero hay muchas personas que maltratan los animales, los golpean, no los alimentan no le dan el cariño que ellos se merecen.

¿Creen correcto esto? ¿Por qué?

Para terminar la actividad quisiera que observaran este hermoso video sobre los animales.

Valoración de la actividad

¿Qué hicieron en la actividad de hoy?

¿Creen que es correcto maltratar los animales? ¿Por qué?

¿Cómo cuidan ustedes los animales?

¿Qué nos brindan los animales?

Actividad

Forma organizativa: Actividad programada

Sexto año de vida

Dimensión: Conocimiento del Mundo Natural.

Objetivo: Conversar sobre el cuidado hacia las plantas.

Método: Observación, audición, y conversación.

Medio de Enseñanza: La Margarita blanca, video

Desarrollo

Cuando venía de camino a la escuela me encontré con mi amiga la Margarita Blanca y conversábamos de lo lindo que se ven los jardines adornados por plantas. Entonces se me ocurrió la idea de invitar a la Margarita Blanca a que nos acompañara en la actividad de hoy. Ya que estaremos conversando sobre el cuidado hacia las plantas.

¿De qué vamos a conversar?

Pero antes quisiera invitarlos a observar este lindo video que les trago la Margarita.

Deben de estar en silencio para que escuchen bien.

¿Cómo deben de estar?

Los niños observan el video.

¿Qué observaron en el video?

Recuerden que en la actividad de hoy conversaremos sobre el cuidado hacia las plantas.

¿De qué vamos a conversar?

Existe varias clases de plantas están las ornamentales, las alimenticias y medicinales.

Las ornamentales son aquellas plantas que adornan los jardines, el interior de nuestra casa, portales y muchos lugares más, algunos lo hacen con sus lindas flores de muchos colores, otras con sus hermosas hojas.

¿Cuáles son las plantas ornamentales?

¿Para qué nos sirven las plantas ornamentales?

También están las plantas alimenticias, que son aquellas que nos brindan alimentos.

¿Conocen alguna planta que nos brinde de sus alimentos?

¿Qué planta alimenticia conoces tú?

Y nos queda las medicinales, que son aquellas plantas que se utilizan para hacer remedios por ejemplo el orégano y el romerillo para el catarro, la manzanilla para el estómago.

¿Qué planta medicinal conoces tú?

Pero hay algo muy importante y es que las plantas purifican el aire que respiramos.

¿Qué hacen las plantas?

¿Cómo cuidarían ustedes las plantas?

¿Todas las plantas llevan el mismo cuidado?

Algunas llevan más agua que otras.

Otras son más resistentes al calor y se le puede dar más sol.

Recuerden que las plantas tienen una gran importancia y es necesario que las cuidemos, ellas nos brindan alimento, medicinas, y adornan el lugar donde estén.

¿Creen ustedes que es correcto el maltrato hacia las plantas?

¿Por qué?

¿Cómo pueden cuidar las plantas?

Atención a las diferencias individuales:

Expresa el nombre de algunas plantas que conozcas.

¿Para qué nos sirven estas plantas?

¿Cómo cuidarían cada una de ellas?

Valoración de la actividad

¿Qué hicieron en la actividad de hoy?

¿Qué plantas conocen?

¿Cómo podrían cuidarlas?

¿Todas se cuidan de la misma forma?

¿Por qué?

Conclusiones

Los fundamentos que sustentan el trabajo investigativo permiten comprender la necesidad de favorecer la educación ambiental en las niñas y niños del sexto año de vida en la Educación de la Primera Infancia.

El diagnóstico realizado evidenció que los niños manifiestan limitaciones en su educación ambiental.

A partir de los fundamentos teóricos metodológicos asumidos es posible elaborar actividades programadas que tengan como esencia favorecer la educación ambiental en las niñas y niños del sexto año de vida del C-E Luis Saiz Montes De Oca.

Referencias

Abad, D. C. A. O., Suárez, D. C. R. B., & Cabrera, D. C. M. D. A. (2018). Educación Geográfica y Educación Ambiental, un binomio necesario en el mundo actual. *VARONA*, 67. <https://www.redalyc.org/journal/3606/360671782010/html/>

Cancio, V. U., González, M. P., Montoto, E. R., & Ferrer, D. I. (2016). *Lectura de Educación Plástica y su Didáctica*.

Declaración de la Conferencia Intergubernamental de Tbilisi sobre Educación Ambiental. (1997). <http://eaxxi.blogspot.com/2012/10/tbilisi-1997-declaracion-de-la.html>

Ochoa, R. (2003). *Trayectoria de la educación ambiental: Una reflexión sobre sus diferentes concepciones*.

Ovaldes. (2021, marzo 12). La formación y educación ambiental en los decisores (página 2). *Monografías.com*. <https://www.monografias.com/trabajos11/evolued/evolued2>

Segura, M. S. R. (2013). *Preparación de la familia para favorecer la Educación Ambiental en los niños de cuarto año de vida* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas «José de la Luz y Caballero».

La preparación de las familias para evitar manifestaciones de violencia hacia niños del grado preescolar

Melba Luisa Sánchez Columbié.

Educadora, Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez" "Calixto García", Holguín, Cuba.

melbasanchezcolumbie@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6734-339X>

Julio Cesar Fernández Rosado.

Profesor. Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García". Holguín. Cuba.

juliocesarfernandezrosado@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5849-5339>

Yaneisy Cruz Morales.

Universidad de Holguín. Centro Universitario Municipal "Calixto García". Holguín. Cuba.

RESUMEN

Las relaciones interpersonales en la familia deben favorecer la educación de sus miembros, sin embargo, se evidencian por parte de estas manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas. Por ello, el objetivo general de la investigación fue actividades para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez". Durante el proceder investigativo se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación científica tales como, el análisis-síntesis, el inductivo-deductivo, el enfoque sistémico, la entrevista, la encuesta a educadoras, la observación, el análisis de documentos y elementos del método estadístico y matemático.

Palabras claves: Educación familiar, violencia, Preescolar.

The preparation of families to avoid manifestations of violence towards preschool children.

ABSTRACT

The activities are a way to favor the preparation of families to avoid manifestations of violence towards children in the sixth year of life in Early Childhood Education, hence the importance of the researched topic. In the written report, the theoretical-methodological foundations that support family education in Early Childhood Education are addressed. The research responds to one of the problems that currently affect, particularly, family violence. Its objective is to elaborate activities to avoid manifestations of violence towards children in the sixth year of life of the Territorial Unit "Luis Felipe Gutiérrez". During the research process, different scientific research methods and techniques were used, such as analysis-synthesis, inductive-deductive, systemic approach, interview, survey of educators, observation, analysis of documents and elements of the statistical and mathematical method.

Keywords: Family education, violence, Preschool.

Introducción

El fin de la primera infancia, contribuye a la formación integral de la personalidad de los niños y las niñas y fomenta, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamientos, acordes con los ideales de la Revolución Socialista Cubana.

En el estudio bibliográfico realizado en busca de los fundamentos acerca de la violencia familiar así como la educación familiar, se encuentra el origen de la violencia se da en los hogares de los niños y que se evidencian niveles elevados de violencia intrafamiliar. Las actitudes abusivas también perjudican a los niños en su ámbito emocional, provocando sentimientos de inutilidad, baja autoestima e inseguridad personal. Además, la exposición a la violencia desde la primera infancia puede causar daños en el desarrollo tanto físico como mental generando consecuencias a nivel cognitivo y social. Por otra parte, las familias no siempre exhiben comportamientos verbales adecuados, expresado en conductas inconscientes en la modulación de la voz no favorecedoras de las relaciones afectivas. (Díaz, 2020; Dueñas, 2020; J. R. García & Candela, s. f.; Hernanz & Ruiz, 2019; Iral et al., 2019; Ortega, 2019; Pérez et al., 2021; Zorza et al., 2018) La temática investigada dista mucho de ser agotada, sin embargo, en la búsqueda realizada no se encuentran trabajos dirigidos a favorecer la preparación de las familias para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y niñas en la Educación de la Primera Infancia. Estas insuficiencias se han constatado a través de la aplicación de diferentes instrumentos: encuestas, entrevistas, observación. Lo que le permite a la autora determinar las siguientes:

- Conocimiento limitado de las manifestaciones de violencia por las familias lo que dificulta la identificación y orientación de las mismas.
- Existen manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas por parte de las familias evidenciado en los rasgos de timidez, ansiedad, inseguridad y dificultades en el vencimiento de los logros del desarrollo de estos.

Arribando así al problema de esta investigación: ¿Cómo favorecer la preparación a las familias para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y niñas del sexto año de vida? En correspondencia con ello se propone como objetivo de la investigación: elaboración de actividades de preparación a la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez".

Metodología

Diseño de la investigación

En el estudio se utilizaron métodos y técnicas de la investigación educativa, tales como el analítico-sintético y el inductivo-deductivo para procesar la información consultada y elaborar toda la fundamentación teórica-metodológica relacionadas con la preparación a las familias, particularmente sobre la violencia familiar, así como interpretar los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos y técnicas empíricas así como determinar el estado actual del problema investigativo y sus posibles causas. También, se emplea el

enfoque sistémico para elaborar las actividades de preparación a las familias para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez". La entrevista, la encuesta a educadoras, la observación y el análisis de documentos para obtener información de la preparación de la familia para evitar manifestaciones de violencia, así como, evidencias de violencia familiar hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez". Elementos del método estadístico y matemático; se utilizan para el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos y técnicas del nivel empírico. Los más empleados son: la confección de tablas y gráficos y el cálculo de la frecuencia absoluta y relativa.

La población está constituida por 25 familiares de los 12 niños(as) del sexto año de vida del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez" del municipio Calixto García, provincia Holguín y como muestra se selecciona intencionalmente la totalidad de los sujetos. Además, se realiza un estudio experimental en su fase de pre-experimental.

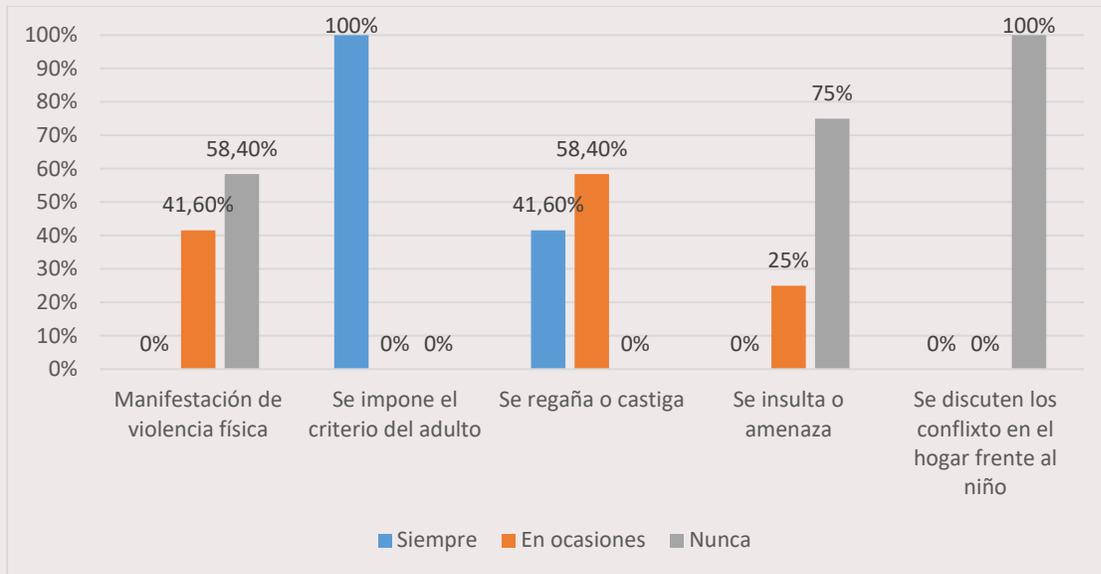
Resultados y discusión

Se realiza la caracterización del estado actual de la problemática investigada. En este sentido, se aplican métodos y técnicas del nivel empírico tales como; la observación, la encuesta a educadoras y la entrevista a la familia y a directivos. El estudio se realiza con un total de 12 familias. Estas están constituidas por 25 familiares de los 12 niños(as) del sexto año de vida del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez" del municipio Calixto García, provincia Holguín y como muestra se selecciona intencionalmente la totalidad de los sujetos.

Al aplicar los diferentes instrumentos se obtiene que en la entrevista a la familia se pudo constatar que generalmente las familias reconocen que la violencia hacia los niños se puede dar de manera inconsciente. En cuanto a las manifestaciones de violencia física, el 41.6% de las familias reconocen que en ocasiones la practican y el 58.4% de ellas manifiestan que nunca la emplean. Además, el 100% de las familias exponen que siempre imponen su criterio. Además, el 41.6% de las familias siempre regañan o castigan al niño y el 58.4% solo en ocasiones. Por otro lado, el 25% de las familias en ocasiones insultan o amenazan al niño y el 100% de las familias asegura que nunca se discuten los conflictos frente al niño. (Figura 1)

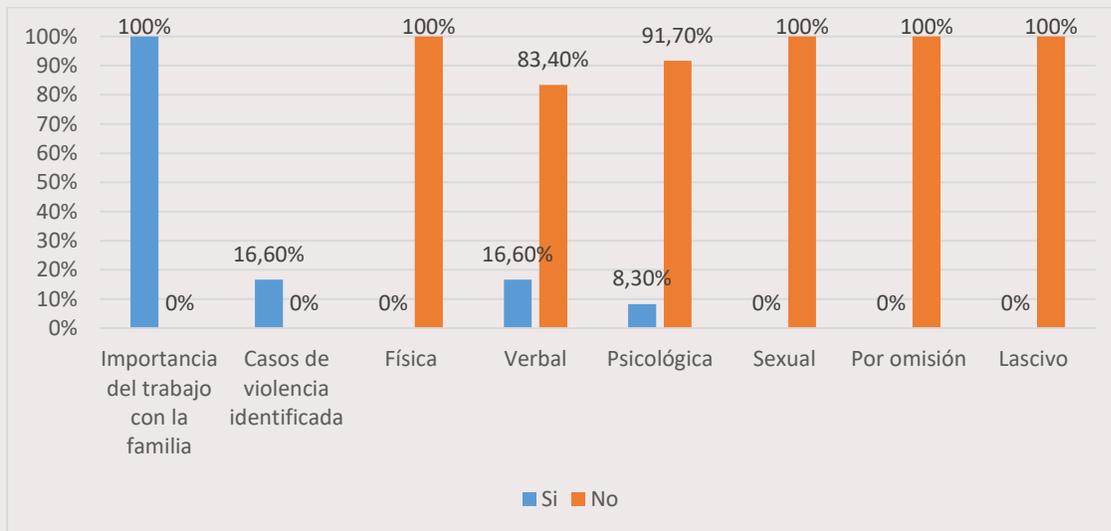
Figura 1

Manifestaciones de violencia



Como resultados de la entrevista a los directivos se tiene que el 100% de estos reconocen la importancia del trabajo con la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños(as). En este sentido en la institución educativa se realizan charlas educativas. Al respecto según su criterio se obtiene resultados, pero aún se manifiestan indicios de violencia verbal en dos (16.6%) de las familias, así como violencia psicológica en una de ellas para un 8.3%. (Figura 2)

Figura 2
Manifestaciones de violencia en la institución educativa



En la encuesta a las educadoras se obtiene como resultados que se ha evidenciado indicios de violencia en el 33.3% de las familias, siendo manifestadas en los rasgos de inseguridad y ansiedad en los niños.

Además, en el 16.6% de estas familias se reconoce la violencia física y en el 33.3% la violencia verbal y en el 8.3% de ellas se ha evidenciado la violencia psicológica. (Figura 3)

Figura 3

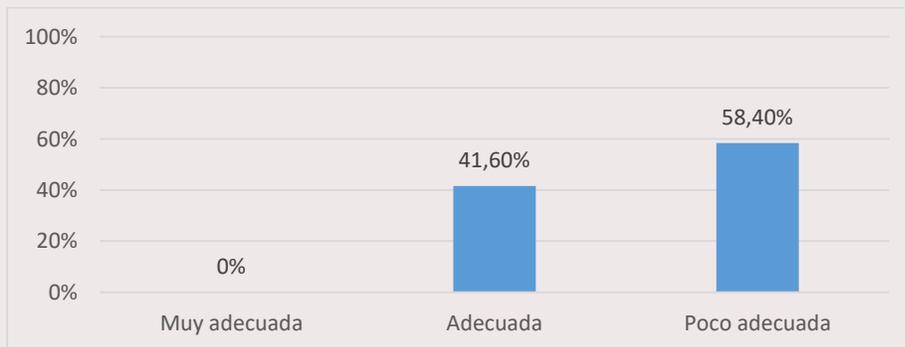
Indicios y manifestaciones de violencia



En cuanto al dominio del tema por parte de las doce familias cinco (41,6%) evidencian conocimientos adecuado del tema que se trata, y siete (58,4%) tienen conocimientos pocos adecuados acerca del tema. (Figura 4)

Figura 4

Conocimiento de las educadoras acerca de la violencia



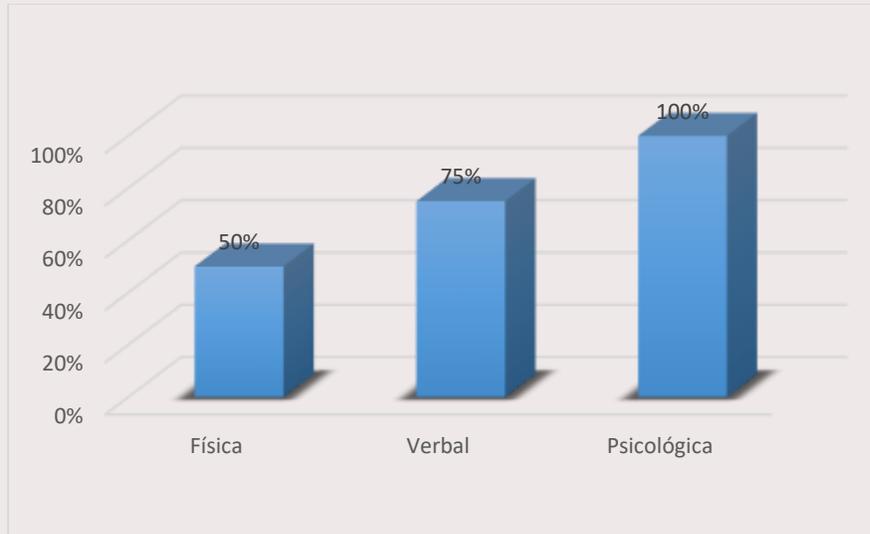
En la observación se evidencia manifestaciones de violencia física en seis (50%) de las familias, eso es evidente a partir de que en las mismas se golpean a los niños. Además, en nueve (75%) de las familias se manifiesta la violencia verbal, esto está dado en los insultos empleados por estas familias, además, se emplean gritos y apodos. En cuanto a la violencia psicológica, en el 100% de las familias se manifiestan. Al respecto, se emplean las amenazas, la intimidación y el chantaje emocional.

En cuanto a las manifestaciones de violencia con otros miembros de la familia en presencias del niño la violencia física se manifiesta que en uno (8,3%) de las familias, en cuatro (33,3%) la verbal y la psicológica.

Sin embargo, en las doce (100%) familias a veces se manifiesta el afecto, el amor y el cariño con otros miembros de la familia. (Figura 5)

Figura 5

Evidencias de acciones de violencia familiar



Mediante la triangulación de los resultados se obtiene que en el (50% de las familias se practica de alguna manera la violencia física. Además, la violencia verbal se manifiesta en diferentes grados en el 75% de las familias y la violencia psicológica se manifiesta en alguna medida en el 100% de las familias.

La caracterización del estado actual de la problemática investigada evidencia las limitaciones existentes en cuanto a la violencia familiar. A continuación, se presenta los resultados en la elaboración de la propuesta. Para el desarrollo de la investigación se la categoría actividad conjunta es importante. En cuanto a esta categoría, diversos investigadores plantean que estas están conformadas por tres momentos importantes las que se tuvieron en cuenta para realizar las preparaciones a las familias. (García, 2013; Martínez, 2009; Méndez, 2014; Segura, 2013; Velázquez, 2009)

El primero se valora de conjunto con las familias, cómo realizaron las acciones estimuladoras en el hogar respecto al desarrollo de una temática en particular; cómo se cumplieron las orientaciones recibidas; cuál fue el comportamiento de su niño en las diferentes actividades; igualmente, en este momento se llama la atención de las familias hacia las actividades que se realizarán, el fin, las dimensiones de desarrollo que se favorecerán, entre otras. (Carmenates et al., 2011)

En un segundo momento, se realizan las actividades, con la participación de las familias, orientada y estimulada por la educadora y en el tercer momento, la educadora valora con las familias las actividades realizadas, escucha sus comentarios y opiniones, qué objetivo cumplirán las acciones educativas orientadas, cómo hacerlas en el hogar, con qué materiales. Es en este momento donde se le sugieren otras

actividades que pueden realizar para favorecer el desarrollo de Educación Ambiental, que pudieran complementar y enriquecer su desarrollo, para realizarlas durante las próximas semanas.

Según la autora antes mencionada la preparación que se realiza a las familias requiere de un seguimiento, por lo que resulta imprescindible realizar la visita al hogar, ésta tendrá como objetivo constatar si la misma se ha apropiado de las orientaciones recibidas, cómo realiza el proceso educativo en las condiciones del hogar y a su vez prepararla en aquellos aspectos que a estas le resulten necesarios de manera especial, pues debemos de tener presente que esta es un medio de enormes potencialidades que aumentará en la medida que los docentes la capaciten para realizar con calidad su función educativa.

En cuanto al intercambio de experiencias, se coincide que este tiene como objetivo intercambiar experiencias entre las familias sobre las acciones realizadas en el hogar. La educadora siempre partirá de la comunicación con las familias enfatizando en la necesidad de la presencia de los padres. El intercambio puede estar direccionado por la educadora hacia aquellos aspectos que constituyen un interés, porque responden algún aspecto del diagnóstico. (Labrada, 2022)

Los talleres de padres constituyen un proceso de aprendizaje en grupo, socialmente activo, donde se relaciona lo social con lo individual. Se convierte en una vía concreta que perfecciona las relaciones institución-familia, implica de manera específica a cada familia en el proceso de educación de la personalidad del niño.

Esto se realiza a partir de los grupos de familias creados por la institución que no es más que la organización de los grupos de familias a partir de sus necesidades e intereses.

Los talleres se ejecutan en cada institución atendiendo a diferentes elementos organizativos y de contenido, los esenciales son: las necesidades de aprendizaje de las familias, el tiempo de que dispone para cada sesión, la frecuencia acordada entre todos, las condiciones locales disponibles, la posibilidad de recibir ayuda de otros especialistas, la cantidad de familias involucradas, la experiencia del orientador, las potencialidades que posee la comunidad para apoyar la realización de los talleres y la calidad de la relación hogar-institución-comunidad y el horario que se organiza. (Ducás & Arbella, 2020; Lazo, 2018; Lemus et al., 2012)

Estos fundamentos sirven de base para la elaboración de las actividades de preparación a la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez"

La propuesta consta con un total de nueve 4 actividades hasta el momento. Esta, se ha elaborado con un enfoque sistémico. Cada uno posee como parte de su estructura el objetivo que tributa al objetivo general del trabajo. A continuación, se presentan las actividades.

Actividad 1.

Tema: La violencia física. Causas y consecuencias.

Vía que se utiliza: Actividad conjunta.

Objetivo: Preparar la familia para evitar la manifestaciones de violencia física.

Método: Búsqueda parcial.

Medios de enseñanza: TV

Primer momento

Se saluda a la familia. Luego se invita a las mismas a visualizar el video "Se enseña con amor y se educa con el ejemplo".

Para observar el mismo se propone la siguiente guía:

Describe el comportamiento del niño durante la clase. ¿Qué creen ustedes que esté sucediendo al respecto? ¿Por qué el niño se reacciona de esa manera?

A partir de las reflexiones de los familiares se orienta el objetivo.

Segundo momento

La educadora expone que según la Unicef (2009), la violencia física es... "toda forma de abuso físico"...

En este sentido se realizan las siguientes preguntas:

¿Cómo se manifiesta este tipo de violencia en los hogares?

¿Qué consecuencias puede tener esta forma de violencia en nuestros niños?

¿Por qué se pone de manifiesto esta forma de violencia en el hogar?

¿Cómo se puede evitar la manifestación de esta forma de violencia en el hogar?

En cada una de estas interrogantes se escuchan los criterios de los familiares que participan en la actividad.

Luego, se reflexiona acerca de los aspectos relacionados con las interrogantes antes planteadas.

La violencia física se manifiesta mediante actos que dañan la integridad física del niño(a). Esta puede traer como consecuencias lesiones leves, o graves. Esto puede suceder al emplear el sometimiento corporal, ya sea mediante instrumentos o el propio cuerpo. También, al emplear los castigos utilizados por su familia. Esta se puede evitar en primer lugar conociendo las consecuencias que puede tener la misma, además, al valorar una situación determinada con el niño se puede reflexionar con el mismo sin la necesidad de llegar a actos de violencia física.

Tercer momento

Se hará una valoración de la actividad por parte de las familias.

¿Qué les pareció la actividad?

¿Cómo debe ser su comportamiento al respecto con el niño?

¿Considera usted qué se puede evitar las manifestaciones de violencia física en el hogar? ¿Por qué?

Se orienta el tema del mes próximo y se invita a luego realizar un intercambio de experiencias. Además, comprometiéndolos a participar en el tema que se tratará en el próximo encuentro.

Actividad 2.

Tema: La manifestación de la violencia física en mi hogar.

Vía que se utiliza: Intercambio de experiencias.

Objetivo: Intercambiar experiencias sobre las manifestaciones de violencia física en el hogar.

Método: Búsqueda parcial.

Medios de enseñanza: TV

Desarrollo: La realización de esta última acción se realizará por mediación de un intercambio de experiencias, donde se les entrega a las familias tarjetas donde deben reflexionar a partir de su contenido.

Ejemplo:

- Las manifestaciones de violencia física en el hogar ponen en riesgo la salud del niño. Ponga ejemplos que usted conozca donde se evidencie la afirmación anterior.
- Uno de los factores que puede provocar manifestaciones de violencia física es la intolerancia, el consumo de bebidas alcohólicas o la incapacidad para resolver los problemas. ¿Cómo podemos enfrentar esta situación a partir de la experiencia que tenemos?
- En el hogar se puede encontrar situaciones donde nos vemos tentados a castigar o golpear al niño. ¿Es correcto este modo de actuar? ¿Qué consecuencias puede tener en el niño este tipo de acción?

Actividad 3.

Tema: La violencia verbal en el hogar.

Vía que se utiliza: Taller.

Objetivo: Preparar a la familia sobre las manifestaciones de violencia verbal.

Método: Explicativo, elaboración conjunta.

Medios: Tarjetas y rompecabezas.

Introducción

El facilitador les plantea a los participantes que durante el taller se intercambiará sobre el comportamiento de sus niños en el hogar.

¿Cómo es el comportamiento de sus hijos con otros miembros de la familia y viceversa?

A partir de la interrogante se orienta el objetivo de la actividad. Además, se expone acerca de los materiales que se emplean durante la actividad.

Desarrollo

La educadora le explica a la familia que para el desarrollo del taller se utilizará la técnica participativa. Para el desarrollo del mismo se les pide a los familiares que conformen dos equipos (de similar cantidad de miembros). Un equipo se coloca alrededor de la mesa donde se encuentra el rompecabezas y el otro equipo se ubica alrededor de la mesa donde se encuentran las tarjetas.

Se les explica a los familiares que están en la mesa del rompecabezas que cada miembro debe escoger una parte del mismo. Una vez que estos tengan su parte correspondiente cada uno una frase que existe en el mismo (frase de menosprecio). Cada vez que se lea la frase del equipo que posee el rompecabezas se invita a los miembros del otro equipo a que lea la tarjeta que tiene la reflexión correspondiente. A partir de la lectura de cada una de las tarjetas se emplean las potencialidades de la misma para reflexionar acerca de la violencia verbal. La educadora precisará los daños que ocasiona este tipo de violencia. Luego se procede a armar el rompecabezas, una vez terminado quedará la frase "Necesito ser un niño feliz". A partir de la frase se invita a los familiares a exponer sus ideas al respecto.

Conclusiones

Se realizan las valoraciones a partir del cumplimiento del objetivo del taller.

Se invita a los familiares a poner en práctica las ideas tratadas en el taller.

Actividad 4.

Tema: La violencia en el hogar.

Vía que se utiliza: Visitas al hogar.

Objetivo: Comprobar si en el hogar se evidencian manifestaciones de violencia.

Desarrollo: La ejecución de estas (tres en el curso) permitirá a la educadora observar las diferentes manifestaciones de violencia que se dan en el hogar. Además, permitirá el intercambio con las familias al respecto. La propia visita propiciará a la educadora ofrecer orientaciones y precisiones acerca del cómo evitar las manifestaciones de violencia familiar.

Actualmente se encuentra la investigación en la fase de implementación para realizar la valoración de los resultados a partir de su implementación en la práctica educativa.

Conclusiones

Los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan el trabajo investigativo permiten la comprensión de la necesidad de preparar a la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida.

El diagnóstico del estado actual de la problemática investigada permite comprobar la insuficiente la preparación a la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida.

Los fundamentos que sustentan la propuesta permiten elaborar las actividades de preparación a la familia para evitar manifestaciones de violencia hacia los niños y las niñas del sexto año de vida de la Unidad Territorial "Luis Felipe Gutiérrez".

Referencias

- Carmenates, J. C. F., Rosa, K. R. L., & Rodríguez, M. L. (2011). Sistema de actividades metodológicas que contribuya a la capacitación de promotoras y ejecutoras del Programa 'Educa a tu Hijo' para la orientación a la familia. *EFDeportes.com*, 157. <https://efdeportes.com/efd157/actividades-metodologicas-capacitacion-de-promotoras.htm>
- Díaz, L. J. (2020). Repercusiones infantiles de la violencia familiar/doméstica. *Familia*, 99-115.
- Ducás, J. R., & Arbella, Y. C. (2020). Programa de orientación profesional hacia especialidades agropecuarias en el plan turquino en Sagua de Tánamo. *EduSol*, 20(72), 136-146. <https://www.redalyc.org/journal/4757/475764266010/html/>
- Dueñas, A. R. C. (2020). *Madurez social en niños de primera infancia con violencia familiar en instituciones educativas del distrito de Ricardo Palma—Huarochirí* [Tesis para obtener el título profesional de: Licenciada en Psicología, Universidad César Vallejo]. <https://tinyurl.com/y1hb9rby>
- García, J. R., & Candela, M. A. (s. f.). *Cuidado y violencia familiar hacia la primera infancia en España*. <https://tinyurl.com/yp5vtvpf>
- García, S. P. (2013). *Preparación a la familia para favorecer la educación ambiental de los niños del grado preescolar de la escuela primaria Lizardo Proenza Sánchez* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

- Hernanz, S. S. M., & Ruiz, D. B. (2019). Los menores víctimas de violencia familiar no física: Tres visiones complementarias. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 419-430. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/59800/ArtPublicado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iral, M. del P. M., Córdoba, P. A. Q., & Gómez, S. C. R. (2019, junio). Influencia de las relaciones familiares en la primera infancia. *Poiésis*, 36, 164/183. <https://doi.org/10.21501/16920945.3196>
- Labrada, Y. P. (2022). *Actividades para preparar a las familias en el desarrollo del control muscular en los niños del sexto año de vida de la Unidad Territorial Rigoberto Mora Aguilera del Consejo Popular Guayabo* [Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciada en Educación Preescolar]. Centro Universitario Municipal Calixto García.
- Lazo, N. H. (2018, diciembre 3). *Sistema de Talleres dirigidos para la orientación familiar*. gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-talleres-dirigidos-para-la-orientacion-familiar/>
- Lemus, M. D., Thompson, S. G., Nodal, T. R. T., & Díaz, E. F. (2012). 1640- Intervención familiar educativa, una herramienta para el afrontamiento de la violencia intrafamiliar. *Cuba Salud 2012*. Memorias Convención Internacional de Salud Pública, La Habana.
- Martínez, N. D. (2009). *Actividades educativas dirigidas a favorecer la preparación de las familias para contribuir a la formación de hábitos higiénicos en los niños del cuarto año de vida* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
- Méndez, L. F. (2014). *La orientación familiar para la estimulación del vocabulario en los niños atendidos por el programa educa a tu hijo* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
- Ortega, L. A. (2019). Estandarización del cuestionario de violencia familiar. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 113-130. <https://www.journalbusinesses/index.php/revista>
- Pérez, R. D. A., Montoya, T. E., Gómez, B. M. G. M., & Bernal, M. B. (2021). Frecuencia del maltrato y homicidio infantil en Medellín (Colombia). *Medicina Clínica y Social*, 5(1), 37-43. <https://doi.org/10.52379/mcs.v5i1.165>
- Segura, M. S. R. (2013). *Preparación de la familia para favorecer la Educación Ambiental en los niños de cuarto año de vida* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".
- Velázquez, M. M. R. (2009). *Actividades educativas dirigidas a la preparación de las familias para contribuir al Análisis Fónico en niños de sexto año de vida* [Material docente en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación: Mención en Educación Preescolar]. Instituto Superior Pedagógico «José de la Luz y Caballero».
- Zorza, Y. B., Guerrero, C. E., Sastoque, A. M. C., Garcia, K. P. R., Sanchez, J. D. B., Bernal, A. S. L., Rivas, D. M., & Lopez, J. V. R. (2018, agosto). Percepción de violencia desde escolares de dos

instituciones educativas de la localidad de Kennedy, Bogotá. *Revista de Salud Pública*, 20(4).
<https://doi.org/10.15446/rsap.V20n4.61085>

Perfeccionamiento de la estimulación a docentes en universidades: experiencias en universidades de Cuba y Ecuador

Carlos Rafael Nuñez Cruz
Director de Recursos Humanos
Universidad de Holguín
0000-0002-5170-0969
cnunez13dic92@gmail.com

Gerardo Villacreses-Álvarez
Director de Talento Humano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
0000-0002-0198-8423
gerardo.villacreses@ulea,.edu.ec

Carlos Rafael Nuñez Peña
Profesor Titular Principal
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
0000-0003-2436-7977
carlos.nunez@uleam.edu.ec

RESUMEN

En la actualidad el trabajador constituye el activo más dinámico dentro de una institución. Por lo tanto, la capacidad de desarrollar un proceso de estimulación tanto moral como material adecuado, incentiva el logro de mayores niveles de productividad del trabajo y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las universidades, al ser entidades gestoras del conocimiento, requieren una gestión del talento humano con un enfoque estratégico, pues el conocimiento, es una riqueza que solo puede ser generada, transformada y transferida por la persona y especialmente el docente. Además, en este tipo de institución, el talento humano, juega un rol crucial en el desarrollo de los procesos clave (Formación, Investigación y Extensión Universitaria o Vinculación). Por lo tanto, constituye una necesidad, perfeccionar los sistemas de estimulación, tanto moral como material, para desarrollar el talento humano y que incentive al docente a cumplir con las metas individuales y que las mismas se vean reflejadas en las institucionales. En la presente investigación se realiza un diagnóstico al proceso de estimulación moral y material a los docentes en una universidad cubana y en una ecuatoriana. Se aplicó un procedimiento en aras de comprobar el nivel de incentivo que existe por los componentes de la estimulación, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental. sobre la base de las oportunidades de mejoras que se detectan, se proponen un grupo de acciones con el objetivo de perfeccionar la estimulación de estas instituciones y contribuir desde la gestión del talento humano al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Estimulación, Universidad, Profesor, Gestión Estratégica.

Improving the stimulation to professors in universities: experiences in universities in Cuba and Ecuador

ABSTRACT

At present, the worker constitutes the most dynamic asset within an institution. Therefore, the ability to develop a process of adequate moral and material stimulation, encourages the achievement of higher levels of work productivity and therefore the fulfillment of organizational objectives. Universities, being knowledge management entities, require human talent management with a strategic approach, since knowledge is a wealth that can only be generated, transformed and transferred by the person and especially the teacher. In addition, in this type of institution, human talent plays a crucial role in the development of key processes (training, research and university extension or linking). Therefore, it is a necessity to perfect the stimulation systems, both moral and material, to develop human talent and to encourage the teacher to meet individual goals and that they are reflected in the institutional ones. In the present investigation, a diagnosis is made to the process of moral and material stimulation in a Cuban and an Ecuadorian university. A procedure was applied in order to verify the level of incentive that exists for the components of stimulation, through the application of surveys, interviews and document review. based on the opportunities for improvement that were detected, a group of actions were proposed with the objective of improving the stimulation of these institutions and contributing from the management of human talent to the fulfillment of the institutional objectives.

Keywords: Human Talent Management, Stimulation, University, Professor, Strategic Management.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las tendencias actuales en la gestión del talento humano (GTH), el concebir al trabajador como el centro del funcionamiento de la organización, constituye una prioridad y está demostrado que es el activo más influyente en el logro del éxito. Es por ello la necesidad de enfocar la dirección y el liderazgo en aras de incentivar al trabajador como mecanismo efectivo para el logro de mayores niveles de satisfacción, compromiso y por ende productividad del trabajo.

Las universidades juegan un rol esencial en el desarrollo científico y social de un país, con base en su talento humano (TH), esencialmente sus docentes, como respuesta a demandas del entorno. El TH, de estas instituciones gestoras del conocimiento, es el actor fundamental en el desarrollo de procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación), lo que da importancia superlativa a la adecuada GTH para alinear a la persona con el éxito de esta institución universitaria.

Estudios previos (Álvarez Indacochea, 2018; Aruca Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Vázquez González, 2019) han resaltado la importancia de la GTH en entidades de Educación Superior. Algunos de estos (Aruca Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Ortiz Pérez, 2014; Puebla González, 2019; Vázquez González, 2019) hacen referencia al carácter estratégico que debe tener el mismo, lo que permita alinear los intereses del docente universitario con los indicadores y metas institucionales de forma tal que propicien los resultados buscados por la universidad.

El enfoque estratégico de la GTH en las universidades se basa en desarrollar los procesos de planificación del trabajo alineado a la planeación de la universidad; selección del trabajador en busca del docente con más competencias para lograr las metas; capacitación y desarrollo del docente para mejorar composición y dominio del claustro; evaluación del docente en correspondencia con resultados y alineado a la planeación y estimulación del docente para incentivar al profesor que más contribuye al logro de las metas.

La estimulación es, desde el surgimiento de las escuelas de Dirección, uno de los subsistemas de carácter integrador (en cada proceso se desarrollan acciones con carácter estimulador) y puede contribuir al éxito del trabajo de las personas. En modelos de GTH ha sido resaltada su importancia (Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015) para docentes de la educación superior.

Desde la concepción de Cuesta Santos (2021) la estimulación o compensación al trabajo comprende las acciones encaminadas a que los trabajadores contribuyan a los objetivos institucionales y a la vez los mismos satisfagan sus necesidades personales. Los estudios de estimulación incluyen variables asociadas como la satisfacción laboral (SL) (Álvarez Santos, 2015), motivación (Peña Rivas y Villón Perero, 2018) y compromiso (Báez Santana, 2019). Otro de los enfoques en los estudios de la estimulación, es separar el componente de estimulación moral con el material para profundizar en su estudio (Álvarez López, 2001; Álvarez Santos, 2015; Morales Cartaya, 2006,). No obstante, está demostrado en la práctica que hay una interrelación fuerte entre ambos componentes, por lo que deben ir a la par para lograr el éxito de este subproceso.

El sistema de estimulación en las universidades debe diseñarse para el logro de mayores niveles de eficacia en el logro de las metas individuales y organizacionales. El mismo permitiría aspectos como: mejorar los niveles de SL, mejorar el compromiso, disminuir los niveles de fluctuación, promover el desarrollo de competencias laborales, además de incentivar mejores niveles de clima y ambiente laboral. Entre las particularidades que posee este tipo de institución, se resaltan el tránsito a categorías docentes superior, la promoción docente, los premios institucionales y científicos, así como la acelerada posibilidad de superación profesional de los docentes.

En las universidades, a pesar de ser considerada la estimulación, como un elemento importante para una adecuada GTH, no siempre existe la integración del subproceso con el resto los subprocesos de la GTH, ni un nivel de alineación acorde con las metas institucionales. Con lo cual es necesario diseñar una herramienta que permita el perfeccionamiento de la estimulación en las universidades y que contribuya al éxito de la GTH y a los objetivos y metas institucionales. Por tanto, a raíz de los criterios expuestos se define como objetivo de esta investigación el diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento de la estimulación a docentes en las universidades y el mismo se ejemplificará en una aplicación a una universidad cubana y una ecuatoriana.

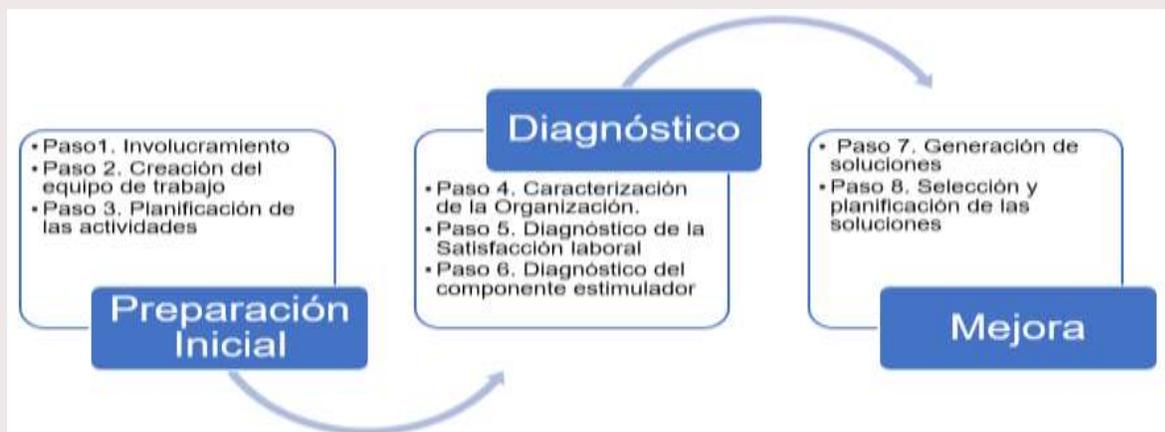
METODOLOGÍA

En una revisión metodológica relacionada con el proceso de estimulación a docentes en universidades, se aprecia una insuficiencia en las herramientas que posibiliten el desarrollo de este proceso. Se tienen

metodologías que se enfocan en mayor medida a la GTH en universidades (Álvarez Indacochea, 2018; Bacallao, 2019; Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Vázquez González, 2019), que bien consideran la importancia de la estimulación, pero dichos estudios no se centran en este proceso. Por otra parte, propuestas relacionadas al proceso de estimulación en otros tipos de organismos (Álvarez López, 2001; Álvarez Santos, 2015) no están contextualizadas a las particularidades de las universidades, sin embargo, se reconoce la posibilidad de adecuarlas al sistema de educación superior. Sobre la base de este análisis, se propone un procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en las universidades, que toma de base del hilo metodológico propuesto por Álvarez López (2001), se nutre de herramientas como la encuesta de SL ajustada de Álvarez Santos (2015) y emplea herramientas de diagnóstico propias al proceso de estimulación a docentes en instituciones de educación superior. La estructura del procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en las universidades se representa en la Figura 1:

Figura 1

Procedimiento para perfeccionar el proceso de estimulación a docentes en universidades



En la primera etapa (**Preparación Inicial**) se sientan las bases para el desarrollo del procedimiento. En esta se desarrolla el paso 1 de involucramiento, que permite, a través de entrevistas y reuniones, corroborar la necesidad del desarrollo de la investigación e involucrar a la administración y otros factores en el estudio a realizar. En el paso 2 se crea el equipo que estará al frente del estudio. El mismo debe estar compuesto por el directivo que atiende la GTH, una representación sindical, líderes de procesos institucionales y docentes e investigadores con dominio del tema abordado. En el paso 3 se tiene la planificación de actividades que se van a desarrollar. En la misma debe quedar definido un cronograma de actividades necesarias en el procedimiento, así como delimitar las fechas, responsables y participantes de cada una.

En la segunda etapa (**Diagnóstico**) se desarrolla inicialmente el paso 4 de caracterización de la institución de educación superior. La caracterización debe ser intencionada para determinar elementos relevantes en el estudio, entre ellos una breve reseña de la institución y la caracterización de la fuerza de

trabajo (enfocados a plantilla, categorías docentes-investigativas, categorías científicas entre otros). Para el desarrollo de este paso se deben usar técnicas como entrevistas informales y fundamentalmente la revisión de documentos. Posteriormente se aplica el paso 5 (diagnóstico de la satisfacción laboral), el cual se desarrolla a través de una encuesta ajustada de la propuesta de Álvarez Santos (2015) que trata 11 dimensiones y dos variables globales. Para este instrumento se aplica inicialmente una validación a través de los expertos. Los mismos deben ser investigadores de los temas de GTH en universidades, con no menos de 10 años de experiencia en esta materia. A los expertos se les circula la encuesta y se desarrollan tres análisis: Eliminar las preguntas con opiniones desfavorables, mantener preguntas con opiniones favorables y reformular o cambiar preguntar con criterio neutro por los expertos. Una vez realizado este análisis queda validado el instrumento por los expertos. Luego se realiza un análisis de la confiabilidad del instrumento con la aplicación del instrumento a una muestra piloto, en aras de verificar el entendimiento de sus ideas y términos. Finalmente se realiza la validación estadística a través del coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach, el cual puede ser procesado mediante un *software* estadístico. La población a analizar son los trabajadores de la institución de educación superior y el tamaño de muestra se determina a través de la ecuación siguiente:

$$n = \frac{K^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + K^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde: p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno (0,5), q: (1-p): probabilidad de que no se presente el fenómeno, N: tamaño de la población, K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza (se recomienda 95 %) y e: probabilidad de error para el nivel de confianza (se recomienda 0,05).

El paso 6, Diagnóstico del componente estimulador, se desglosa en el diagnóstico de los dos componentes (la estimulación moral y la estimulación material). En este sentido también se incluye un diagnóstico del sistema de atención al hombre de la institución. Para desarrollar este paso se deben emplear técnicas de revisión de documentos (Convenio Colectivo de Trabajo, Sistema de Incentivos y Premiaciones, Sistema Salarial y Laboral, Programa de Atención al Hombre) de forma que se tenga la relación de todas las acciones que se realizan y beneficios que se poseen en materia de estimulación laboral. Se deben además realizar entrevistas a directivos y trabajadores con experiencias que permitan corroborar el análisis derivado del proceso de revisión documental.

La etapa de **Mejora**, en su paso 7, se realiza en dependencia de los resultados del diagnóstico, una propuesta de soluciones que permitan actuar en las causas que afectan el proceso de estimulación. Para desarrollar este paso se propone emplear técnicas grupales preferentemente la tormenta de ideas. En el paso 8, una vez que se definan las soluciones, se establecen a través del grupo de trabajo, las prioridades y los plazos para poder desarrollar las acciones propuestas. Se recomienda elaborar un plan de acción donde se fijen las tareas, fechas de cumplimiento, responsable, quien ejecuta y los recursos si fuesen necesarios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez definida la metodología a emplear, se desarrolla su implementación en dos universidades de distintos países, la Universidad de Holguín (UHo) de Cuba y la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Uleam), de Ecuador. El desarrollo de las etapas y los pasos se presenta en paralelo para realizar los

análisis en conjunto y hacer comparaciones al respecto. En este sentido, es necesario resaltar que el proceso de estimulación de forma general está condicionado en cierta medida por el estado de la economía de un país, y más en universidades públicas, donde se nutren del presupuesto del Estado para su mejor funcionamiento. Por lo tanto, en el estudio, a pesar de que se tendrán en cuenta variables intensivas y extensivas, se hará más énfasis en el análisis de los elementos a los cuáles las universidades con sus propios esfuerzos puedan resolver.

En la etapa de **preparación inicial** se realizaron encuentros con miembros de la dirección de ambas universidades en aras de comunicar el estudio y resaltar la importancia del mismo. En este sentido se consideró además el **involucramiento** de los factores de cada universidad, como garantía de la continuidad necesaria que propicie el éxito del mismo. Se **crearon los equipos** de trabajo, en el caso de la UHo estuvo compuesto por siete personas y en el caso de la Uleam por 5 personas. Posteriormente, se elaboró la planificación del estudio para cada universidad lo cual quedó plasmado en el cronograma de actividades siguiente:

Tabla 1

Plan de actividades para desarrollar el estudio

Actividades	Fecha UHo	Fecha Uleam	Responsable	Ejecuta
Recopilación de la Información	02-2023	04-2023	Director de TH	Investigador
Aplicación de la encuesta de SL	04-2023	05-2023	Director de TH	Investigador
Revisión de Documentos para diagnosticar el componente Estimulador	04-2023	05-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo
Procesamiento de los Resultados	05-2023	06-2023	Director de TH	Investigador
Confección del plan de mejoras	06-2023	07-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo
Comunicación del Estudio	06-2023	07-2023	Director de TH	Equipo de Trabajo

En la etapa 2 se realiza el **diagnóstico** del proceso de estimulación a los docentes. Parte de la **caracterización a la Organización**. A continuación, se muestra la caracterización de cada entidad:

La **UHo**, se constituyó el 4 de septiembre de 2015, como resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988). Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende: rector, vicerrector primero, cuatro vicerrectores y tres directores generales, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la universidad y nueve facultades. Las facultades se encuentran ubicadas en cuatro sedes en el municipio de Holguín (Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo Rivera), además tiene presencia en 12 municipios de la provincia a través de 10 centros universitarios municipales y dos filiales. Sobre su fuerza de trabajo, la UHo cuenta con una plantilla aprobada de 3073 plazas, de ellas cubiertas 2397, lo que representa un 78%. De la composición de la plantilla se puede señalar que 1299 plazas corresponden a los profesores contratados por tiempo indeterminado, de ellos 1046 profesores con categoría docente principal (PCDP), las cuales

son: Profesores Titulares (PT), Profesores Auxiliares (PA) y Asistentes, 213 Instructores y 40 Auxiliares Técnico de la Docencia. Se cuenta con 799 docentes contratados por tiempo determinado, los cuales se concentran en su mayoría en los Centros y Filiales Universitarias. Los profesores con categoría superior (PT+PA) representan el 59,27% de los PCDP e Instructores, indicador que se encuentra relativamente cerca a los parámetros de Ministerio de Educación Superior (MES) y de la Junta de Acreditación Nacional para los estándares de excelencia, por lo que se considera favorable. En cuanto a las categorías científicas, de la plantilla de trabajadores contratados por tiempo indeterminado se cuenta con 254 Doctores en ciencias, lo que representa el 24.50% de los PCDP y 747 Máster en ciencias y Especialistas para un 71.41% de los PCDP.

La **Uleam** fue creada el 13 de noviembre de 1985, en respuesta ante la creciente demanda de la sociedad manabita con nuevas carreras profesionales, iniciando sus actividades académicas como una institución pública, con personería jurídica de derecho público, sin fines de lucro, de carácter laico, autónoma, democrática, pluralista, crítica, científica y de investigación. En su estructura cuenta con el Órgano Colegiado Superior, el rectorado, el vicerrectorado académico y el vicerrectorado de Investigación, vinculación y posgrado y seis facultades. Al cierre del año 2022 la fuerza de trabajo de la Uleam estaba compuesta por un total de 2033 trabajadores, de ellos 1485 con nombramiento o contrato indefinido para un 73.04% y 548 contratos para un 26.95%. Del total de trabajadores 1118 son docentes para un 54.99% y de estos 700 son con nombramientos más 56 autoridades académicas, representado un 50.90% del total de nombramientos y contratos indefinidos. Del total de docentes con nombramiento, 170 poseen el título de PhD para un 15,20%, lo que demuestra un avance en la composición del claustro en el periodo culminante de la Planeación Estratégica de la Uleam.

Ambas universidades poseen una trayectoria con un fortalecimiento de sus estructuras y sus claustros. No obstante, se resalta que, en el caso de la UHo, en el último año ha incrementado notablemente sus niveles de fluctuación, en especial de sus docentes de carreras de ciencias técnicas. No siendo así para la Uleam, donde sus índices de fluctuación son más favorables.

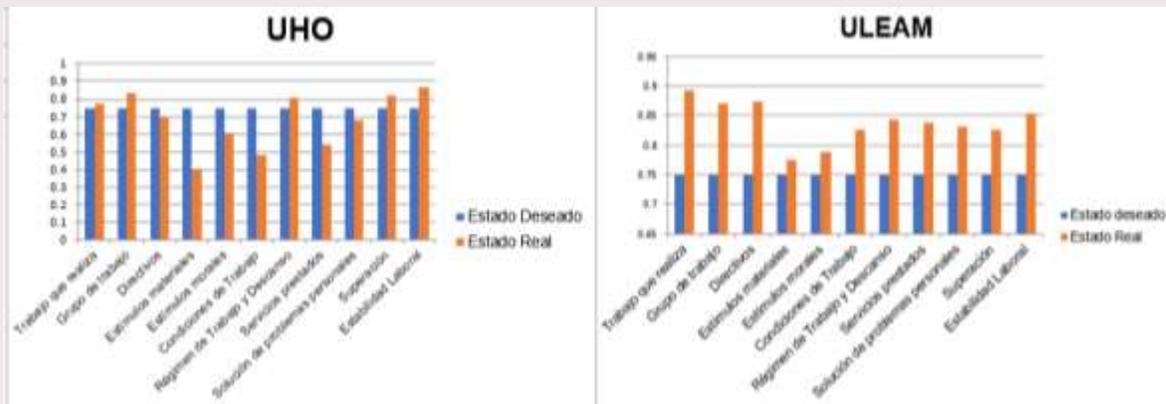
Para el paso 5, **diagnóstico de la satisfacción laboral**, se procede a validar la encuesta propuesta en el procedimiento. Para esto fueron seleccionados cinco expertos, de ellos cuatro doctores en ciencias cubanos con experiencias investigativas en la GTH y la Gestión Universitaria. Se les presentó la propuesta de Álvarez Santos (2015), la cual tuvo ajustes, pero de forma general criterios favorables por los expertos. Para el análisis de confiabilidad se aplicó la encuesta a una muestra piloto de un 15% de la muestra calculada (tomando el referente de Álvarez Santos (2015)) profesores ubicados en la Facultad de Ingeniería Industrial y Cultura Física de la UHo. La aplicación de la muestra piloto permitió corroborar la confiabilidad de la herramienta y el entendimiento de la misma por parte de los encuestados. Para desarrollar la aplicación total del instrumento, se empleó la plataforma de *Google Forms*, la cual permite agilizar el proceso de aplicación del instrumento. Para determinar el tamaño de muestra se empleó la ecuación 1 definida en la metodología, y se determinaron tamaño de muestras de 374 docentes y 366 docentes para la UHo y la Uleam respectivamente. Una vez culminado la aplicación del instrumento y completados los tamaños de muestra para cada universidad, se pasó al proceso de validación estadística

a través del *software* IMBSPSS versión 21. Se determinó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que en ambos casos, la UHo (0.894) y la Uleam (0.947), obtuvieron valores por encima del valor de referencia (0.7), lo que permitió evaluar estadísticamente de aceptable el resultado de la encuesta.

En el procesamiento de la encuesta se analiza inicialmente el comportamiento de las dimensiones de la satisfacción de forma independiente (trabajo que realiza, grupo de trabajo, directivos, estímulos materiales, estímulos morales, condiciones de trabajo, régimen de trabajo y descanso, servicios prestados, solución de problemas personales, superación y estabilidad laboral) con referencia en el valor propuesto por Álvarez Santos (2015) de 75% de satisfacción, considerado adecuado, al ser primera vez que se aplica el estudio. Los resultados se muestran en la Figura 2:

Figura 2

Satisfacción laboral por dimensiones



Al realizar un análisis de los resultados de la encuesta, con relación a las dimensiones se pueden ver diferencias significativas entre ambas universidades. En el caso de la UHo se aprecian 6 de las 11 dimensiones por debajo del estado deseado definido por la autora a la que se hace referencia. De ellas, las dimensiones más afectadas son la de estímulos materiales y las condiciones de trabajo, ambas en un nivel de satisfacción por debajo del 50%. Es importante resaltar que, en la UHo, las variables más afectadas están relacionadas con presupuesto y posibilidades económicas de país, situación que luego de la pandemia se ha deteriorado en Cuba y es una realidad que repercute en el ámbito laboral. No obstante, existen dos dimensiones que se encuentran por debajo del estado deseado (directivos y estímulos morales), las cuáles sí están relacionadas con métodos de trabajo y de dirección y en las se puede incidir en mayor medida dentro del estudio.

Por otra parte, la Uleam presenta resultados diferentes y superiores en cuanto a la satisfacción por dimensiones. El 100% de las variables se encuentran por encima del estado deseado empleado, e inclusive, tres de estas variables (trabajo que realiza, grupo de trabajo y directivo) con tendencia a un 90%. No obstante, para desarrollar un enfoque de mejora, se deben analizar las dimensiones que menos

puntuación presentaron (estímulos materiales y estímulos morales) a fin de sostener e incluso incrementar los niveles de satisfacción actuales.

Se debe destacar que en ambas universidades la dimensión más afectada fue la de estímulo material. Esto se debe al estrecho vínculo que la misma posee con el salario, donde siempre este tipo de investigación puede generar un nivel de expectativa de mejora salarial. No obstante, estos resultados se corroboran con la aplicación de otras herramientas que más adelante se presentan.

Posteriormente se realizó un análisis de las variables globales (satisfacción y compromiso) y los resultados se muestran la Figura 3:

Figura 3.

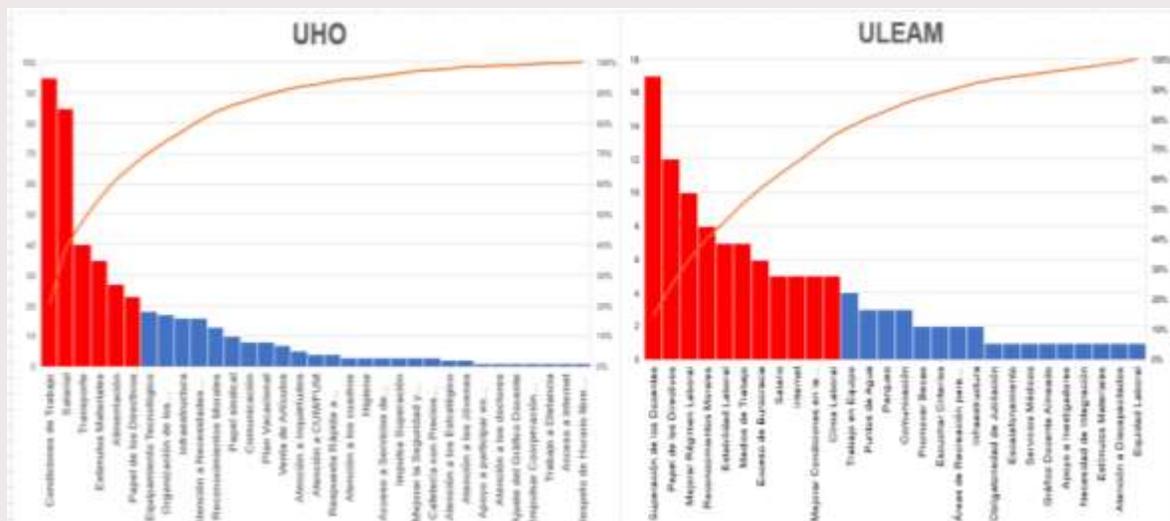
Satisfacción global y compromiso



Al igual que el comportamiento de las dimensiones, las variables globales demuestran un comportamiento más favorable para la Uleam. La UHo posee un índice de SL de 69.67%, encontrándose por debajo del deseado mientras que la Uleam posee un 95.68% el cual se considera muy favorable con una tendencia al 100%. En el caso del compromiso se puede apreciar que ambas universidades poseen valores por encima del nivel de referencia, pero igualmente los resultados arrojan a que la Uleam (0.9876) supera a la UHo (0.9185). No obstante, se resalta que en la UHo a pesar de que sus docentes no poseen un alto nivel de satisfacción, la encuesta refleja un buen estado del compromiso de estos. Finalmente, se realizó un análisis de Pareto con las variables extraídas de la pregunta abierta de la encuesta, cuyo gráfico se muestra a continuación:

Figura 4

Gráfico de Pareto para las variables que afectan la estimulación.



El análisis demuestra que, para la UHo, existe un número reducido de variables (pocos vitales) que influyen en más del 80% de los aspectos enunciados por los encuestados. Una gran parte de las variables que más influyen en el resultado, están arraigadas a medidas que llevan gastos importantes de recursos o depende de elementos legislados a nivel de país como son: Condiciones de Trabajo, Salario, estímulos materiales, transporte y alimentación). No obstante, se resalta una de las variables (papel de los directivos) que se encuentra influyendo y si puede estar asociado a la falta de liderazgo y preparación de los mismos. Por otra parte, la Uleam, tiene menos concentradas las variables más influyentes, no obstante, se destacan algunas que representan los mayores porcentajes como la superación, el papel de directivos, régimen de trabajo, estabilidad laboral y reconocimientos morales. Cabe que destacar que a pesar de que las primeras variables muestran un alto nivel de satisfacción en las dimensiones, son de las que más criterios poseen, lo que indica que existen posibilidades de mejora de estas variables para incrementar la SL en general. No siendo así el caso de la estimulación moral, ya que la misma fue de las que menos satisfacción presentó en las dimensiones y en las respuestas abiertas también tuvo un criterio recurrente.

De forma general la SL posee un comportamiento favorable en la Uleam, en la cual se le debe prestar atención a elementos como la superación y régimen de trabajo y descanso, papel de los directivos y en mayor medida al sistema de reconocimientos e incentivos. La UHo no posee un comportamiento favorable en los niveles de SL, los aspectos más influyentes se relacionan a las condiciones de trabajo, el salario, los servicios prestados y el papel de los directivos.

Para el paso 6, **diagnóstico del componente estimulador**, se hizo en el caso de la UHo un análisis de documentos como el Convenio Colectivo de Trabajo, el reglamento de Incentivos y Premiaciones, la legislación laboral en materia salarial y se aplicaron entrevistas a directivos y trabajadores de experiencia. Desde el punto de vista moral se reconoce que la UHo tiene diseñado un sistema de premios institucionales que abarca a todas las categorías laborales. Este sistema otorga premios a los trabajadores y áreas que más se destacan en los distintos procesos Universitarios, sin embargo, se

considera que el mecanismo de selección carece de indicadores que permitan mayor objetividad en el otorgamiento de los mismos. Desde el punto de vista moral, la UHo posee un adecuado sistema de otorgamiento de condecoraciones y categorías especiales, que en los últimos dos años se ha impulsado aún más, siendo reconocida esta por el MES. Desde el punto de vista material se resalta, y corroborado con la encuesta aplicada, que los ingresos salariales de los docentes, a pesar de ser los superiores dentro de la institución, se encuentran por debajo de la media salarial de país, tanto en los sectores estatales empresariales como los no estatales, también se puede evidenciar que en el año 2022 se dieron 16 bajas a docentes por solicitud propia, cuya causa de baja era la mejora salarial. Otras de las formas de remuneración que poseen los docentes, se asocian a la participación en proyecto, sin embargo, en la UHo del total de docentes, solo el 11.89% % tiene participación en proyectos de investigación, esto da lugar a que una pequeña minoría de los docentes son los únicos beneficiados al respecto. El otro mecanismo de remuneración que poseen los docentes en la UHo, es la prestación de servicios científicos técnicos a través de la Empresa de Interfaz adscripta a la universidad, sin embargo, en el año 2022 solo recibieron remuneración por este concepto el 6.79 % de los docentes lo que se considera insuficiente. Sobre los servicios que se prestan como parte del sistema de atención al hombre, se consideran insuficientes, la alimentación no es estable y con baja calidad y las cafeterías no estatales ubicadas en la universidad no poseen precios atractivos, la transportación obrera es irregular, lo que afecta a los trabajadores que viven alejado de las sedes, los recursos para trabajar son insuficientes, especialmente los medios informáticos y de oficinas. No obstante, se corrobora que el servicio de internet es muy favorable y además se emplean mecanismos de teletrabajo y trabajo a distancia lo que permite atenuar además los problemas relacionados con el transporte y la alimentación. Existen puestos médicos en cada sede de la universidad, no obstante, no se cuenta en ellos con todos los utensilios y medicamentos necesarios para poder trabajar en óptimas condiciones. El plan recreativo en periodo vacacional desde el año 2019 no ha funcionado por déficit de insumos y combustible, aspecto que fue además reflejado en la respuesta abierta de la encuesta de satisfacción laboral. De forma general el componente estimulador en la UHo no posee un comportamiento favorable, en mayor medida derivado de la situación económica que afecta el país, que repercute en el presupuesto que se pueda otorgar a la institución y luego la escasez y altos precios de los productos y servicios que se ofrecen en el territorio.

En el caso del análisis del componente estimulador en la Uleam, se hizo una revisión del reglamento interno de carrera y escalafón del personal académico de la institución y otros documentos relacionados con la legislación laboral correspondiente, así como la realización de entrevistas a trabajadores. Desde el punto de vista moral, se resalta la posibilidad, en dependencia de los méritos alcanzados, y reflejados en indicadores, de la promoción en categorías docentes lo cual además significa un componente material de remuneración. Los docentes son reconocidos por sus especiales méritos académicos a través de distinciones, condecoraciones o medallas, cuyos importes máximos serán regulados por las normas que dicte el Ministerio de Trabajo. No obstante, se considera apropiado establecer un sistema de premios propios de la institución, para incentivar a sus docentes al cumplimiento de los objetivos individuales que más repercuten en los institucionales. Desde el punto de vista salarial, son reconocidos los docentes por

poseer categorías docentes superiores, y además se considera significativa la diferencia salarial con relación al personal de apoyo a la docencia. Además, el salario promedio del docente universitario en la institución se considera favorable en comparación con la media de los correspondientes a la fuerza calificada de otros organismos de la sociedad. Con respecto a la formación doctoral aún se pueden lograr alianzas con Instituciones, para que sus docentes puedan cursar doctorados curriculares, que así permita la superación académica y científica de los mismos, lo que contribuye tanto a la motivación del docente como al logro de metas y objetivos institucionales. Como parte de los servicios asociados con la atención al hombre se resalta, en dependencia del presupuesto disponible, el otorgamiento de becas, ayudas económicas y de superación al personal aprobado para eso. A pesar de que las condiciones laborales se consideran favorables en la institución, existen elementos de atención al hombre que se pueden mejorar como son: la calidad en el uso del Internet, la organización y condiciones de las aulas, relacionadas con proyectores, la distancia de los parqueos con las áreas docentes, la ubicación óptima de puntos de agua, la entrega de todos los insumos necesarios para el trabajo y la posibilidad de incluir áreas deportivas de recreación.

Una vez terminado el diagnóstico se puede plantear que ambas universidades existen elementos positivos y negativos con respecto al proceso de estimulación a los docentes. Sin embargo, en la UHo predominan elementos desfavorables que tienen una gran dependencia con recursos materiales y financieros, que no se hacen del todo posible gestionar por la situación económica que transita el país. Por otra parte, la Uleam, posee un comportamiento más favorable con relación a la estimulación laboral, no obstante, existen aspectos relacionados con métodos de trabajo que pueden perfeccionarse con medidas intensivas institucionales.

En la Etapa **3 (Mejora)** se procede inicialmente al paso 7 (**Generación de soluciones**) para la cual el investigador intercambió ambos equipos de trabajo, y basado en las principales causas derivadas del diagnóstico se aplicó una tormenta de ideas, que permitió listar soluciones que le dieran respuestas a todas las que estuvieran afectando el proceso de estimulación a docentes.

Posteriormente en el paso 8 (**Selección y Planificación de la Solución**), se hizo un proceso de **selección de las soluciones más viables teniendo tres factores:** posibilidad real de aplicarla, la factibilidad económica de la misma y el impacto directo en la estimulación laboral a los docentes. De 12 soluciones generadas para la UHo y 7 para la Uleam quedaron seleccionadas 6 y 3 respectivamente. Estas soluciones se llevan al plan de acción (Tabla 2) en donde las fechas de ejecución dependen de la urgencia y la posibilidad real de su puesta en práctica.

Tabla 2

Plan de acción para mejorar la estimulación a docentes

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fech	Recursos	IES
Elaborar un sistema de premios institucionales alineados a los procesos y objetivos institucionales	Directores de TH	Investigador	Sep-2023	Tecnol. y Humanos	UHo y Uleam
Desarrollar un programa de preparación a los Directivos relacionado con el liderazgo y técnicas de dirección.	Directores de TH	Docentes de esta Materia	Nov-2023	Tecnol. y Humanos	UHo y Uleam

Crear alianzas con las universidades vecinas o incluso con otras internacionales para insertar a más docentes en los programas de formación doctoral.	Director de TH	Decanos y docentes	Ene-2024	Humanos y Financieros	Uleam
Coordinar con el gobierno del territorio holguinero la venta de productos de primera necesidad a precios módicos a los trabajadores.	Director de TH	Director de Aseguramiento	Ene-2024	Humanos	UHo
Promover en las facultades la participación de los docentes en más proyectos de investigación y la prestación de servicios científico-técnicos para aumentar los ingresos por remuneración y así dar respuestas a las demandas del territorio en materia de ciencia.	Decanos y jefes de departamento	Docentes	Ene-2024	Humanos	UHo
Incluir en el presupuesto para el año 2024 la compra de medios tecnológicos y materiales de oficina para mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.	Director de TH	Director Económico	Jul-2024	Financieros	UHo
Exigir al MES el otorgamiento del combustible necesario para poder restaurar el transporte obrero.	Director de Aseguramiento	Dpto de Transporte	Jul-2024	Materiales y Financieros	UHo

Para la primera acción, otorgar los premios institucionales alineados a los procesos y objetivos institucionales, se debe diseñar un sistema en donde cada proceso tenga desglosados sus indicadores en la planeación estratégica, luego estos indicadores deben quedar reflejados en el Plan de la Facultad, Departamento y en el individual de cada profesor. Una vez logrado esto, se deben establecer mecanismos de control y seguimiento para cada uno de ellos, de tal forma que, al evaluar cada proceso institucional, se evalúe por los indicadores del mismo, luego se evalúe a la facultad, el departamento y por último la evaluación del desempeño del docente. Si se logra este sistema en cierta medida se alinea al trabajador con la institución. Para los premios institucionales se deben establecer categorías tanto individuales como colectivos en correspondencia con los procesos y sus indicadores, de tal forma que los indicadores del proceso llevados a áreas y luego a la persona, sean los criterios para seleccionar a los mejores trabajadores y colectivos. Siempre con el principio de estimular al que más aporta al proceso. Se muestra a continuación en una tabla la estructura para seleccionar los mejores docentes o áreas en un proceso determinado:

Tabla 3

Formato para la selección de los mejores profesores o áreas por procesos

Docentes	Procesos X				
	Peso de Indicador 1	Peso de Indicador 2	Peso de Indicador ...	Peso de Indicador n	Evaluación del Profesor o Área en el proceso X
Profesor o Área 1	Eva Profesor o Área 1 en Indicador 1	Eva Profesor o Área 2 en Indicador 2	Eva Profesor o Área 1 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 1 en Indicador n	Evaluación del profesor 1 en el proceso X
Profesor o Área 2	Eva Profesor o Área 2 en Indicador 1	Eva Profesor o Área ... en Indicador 2	Eva Profesor o Área 2 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 2 en Indicador n	Evaluación del profesor 2 en el proceso X
Profesor o Área ...	Eva Profesor o Área ... en Indicador 1	Eva Profesor o Área m en Indicador 2	Eva Profesor o Área ... en Indicador ...	Eva Profesor o Área ... en Indicador n	Evaluación del profesor ... en el proceso X
Profesor o Área m	Eva Profesor o Área m en Indicador 1	Eva Profesor o Área m en Indicador 2	Eva Profesor o Área m en Indicador ...	Eva Profesor o Área m en Indicador n	Evaluación del profesor m en el proceso X

Donde la Evaluación del Profesor o Área en el proceso X (EPoAPX) se calcula:

$$EPoAPX = \sum \sum PesIndn \times EvPoAm ; n: \text{indicadores del proc } X, m: \text{Profesor o área (2)}$$

Esto permitiría cuantificar para cada proceso cuales son los docentes y áreas que más aportaron al mismo, y en dependencia de los resultados y lo que decide la Dirección de la entidad, se seleccionan la cantidad según la puntuación.

Para los mejores trabajadores y áreas integrales se desarrolla un mecanismo similar. Se ponderan en este caso los procesos institucionales, asumiendo que los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación o extensión) poseen mayor peso y luego se evalúa al docente o al área según el cumplimiento de los indicadores en cada proceso. La tabla 4 indica la lógica del proceso:

Tabla 4

Tabla para la selección de los mejores profesores o áreas integrales

Docentes	Integralidad				Evaluación Integral del Profesor o Área
	Peso del Proceso 1	Peso del Proceso 2	Peso del Proceso ...	Peso del Proceso X	
Profesor o Área 1	Eva Profesor o Área 1 en Proceso 1	Eva Profesor o Área 2 en Indicador n	Eva Profesor o Área 1 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 1 en Proceso X	Evaluación integral del Profesor o Área 1
Profesor o Área 2	Eva Profesor o Área 2 en Proceso 1	Eva Profesor o Área ... en Indicador n	Eva Profesor o Área 2 en Indicador ...	Eva Profesor o Área 2 en Proceso X	Evaluación integral del Profesor o Área 2
Profesor o Área ...	Eva Profesor o Área ... en Proceso 1	Eva Profesor o Área m en Indicador n	Eva Profesor o Área ... en Indicador ...	Eva Profesor o Área ... en Proceso X	Evaluación integral del Profesor o Área ...
Profesor o Área m	Eva Profesor o Área m en Proceso 1	Eva Profesor o Área m en Proceso 2	Eva Profesor o Área m en Proceso ...	Eva Profesor o Área m en Proceso X	Evaluación integral del Profesor o Área m

Donde la evaluación integral del profesor o área (EIPoA) se determina:

$$EIPoA = \sum \sum PespProX \times EvPoAm ; X: \text{procesos}, m: \text{Profesor o área (3)}$$

Esto establecería un orden de los docentes y áreas que aportaron de forma más integral a los resultados institucionales y por eso serían considerados los más integrales. El mecanismo de reconociendo se sugiere se realice a todos niveles (mejores a nivel de departamento, mejores a nivel de facultad y mejores a niveles de universidad) esto permite incentivar el desarrollo de los docentes y las áreas a impulsar los resultados organizacionales. Se recomienda desarrollar este proceso una vez culminados en el año los balances de procesos y de objetivos para tener mayor número de elementos a la hora de tomar las decisiones.

El resto de las acciones definidas en el plan de acción son de coordinación y a dicho plan se le debe dar seguimiento por la alta dirección para alcanzar los resultados esperados. Igualmente, como parte del enfoque de mejora continua que posee el procedimiento se sugiere realizar de forma anual el diagnóstico del proceso de estimulación y comparar con los resultados que se tienen en el presente estudio.

CONCLUSIONES

La GTH en el contexto de las universidades constituye un proceso primordial para el cumplimiento de la estrategia organizacional. La estimulación a los docentes garantiza el desarrollo de los procesos universitarios. Sin embargo, las universidades hoy en día centran sus esfuerzos en el cumplimiento de sus procesos sustantivos y descuidan la estimulación de su TH.

En la investigación se propuso un procedimiento que posibilita el perfeccionamiento de la estimulación a docentes en las universidades. El mismo posee tres etapas con ocho pasos que van desde la preparación inicial, el diagnóstico del proceso y su respectiva mejora.

La aplicación del procedimiento en dos universidades, una de Cuba y otra de Ecuador, permitió verificar la viabilidad del procedimiento y arrojó a los resultados siguientes:

- Ambas universidades poseen una adecuada composición de su claustro en comparación con los parámetros de calidad establecidos en cada país.
- En el diagnóstico de la satisfacción laboral se obtuvieron resultados más positivos en la Uleam que en la UHo, sin embargo, en ambas se detectan elementos susceptibles a mejora como el trabajo con los directivos, la estimulación moral y la estimulación material.
- En el diagnóstico del componente estimulador se detectaron elementos positivos y negativos en cada universidad, encontrándose la UHo más afectadas por causas que requieren de gastos de recursos y que la misma se ve limitada por las condiciones de país. En el caso de la Uleam posee elementos mejorables relacionados con la superación, el otorgamiento de premios y otros aspectos materiales de menos repercusión.
- En la etapa de mejora, se proponen soluciones encaminadas a atenuar las causas que inciden negativamente en el proceso de estimulación, acorde a un plan de acción para su mejor control y seguimiento. De las soluciones propuestas, se sugirió a las universidades estudiadas un mecanismo relacionado con el otorgamiento de los premios institucionales.

-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Indacochea, B. V. (2018) Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño Laboral del talento humano del área administrativa en la Universidad estatal del sur de Manabí. [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca]

Álvarez López, L. F. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones [tesis de maestría no publicada en Dirección, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]

Alvarez Santos, L. (2015). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín. [tesis de maestría no publicada en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]

- Aruca Bacallao, A. (2019, marzo) La Evaluación Institucional de los Recursos Humanos en las Universidades Cubanas desde el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos [ponencia] IV Congreso internacional virtual sobre La Educación en el Siglo XX.
- Báez Santana, R. (2019) Tecnología para la mejora del compromiso organizacional. Aplicación en comercializadoras de medicamentos cubanas. [tesis de doctorado no publicada en ciencias técnicas, Universidad de Holguín]
- Cuesta Santos, A. (2021) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Nueva Edición (pp. 620-629) Edición Félix Varela.
- Espín Oleas, M. E. (2016) Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto Desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de la Habana]
- González Gutiérrez, 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]
- Morales Cartaya, A. (2006) Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. [tesis de doctorado no publicada en ciencias técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]
- Ortiz Pérez, O. (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]
- Peña Rivas, H. C. & Villón Perero, S. G. (2018) Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192, <http://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Puebla González, Y. (2019) Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana. [tesis de doctorado no publicada en ciencias de la educación, Universidad de la Habana]
- Vázquez González, O. (2019) Metodología para la gestión de capital humano de los profesores en la Universidad Agraria de la Habana, basada en competencias laborales [tesis de doctorado no publicada en ciencias económicas, Universidad de la Habana]

Contribución a la sostenibilidad desde la perspectiva del capital humano: Estudio de caso de empresa del sector hotelero en México

María Trinidad Alvarez Medina

Instituto Tecnológico de Sonora

ORCID: 0000-0001-5060-7271

talvarez@itson.edu.mx

María Concepción Ramírez Barón

Universidad Autónoma de Baja California

ORCID: 0000-0001-6870-5283

cony@uabc.edu.mx

RESUMEN

La pobreza, desigualdad, cambio climático, inseguridad, entre otros aspectos, impactan negativamente el desarrollo de las personas, representando esta situación un desafío para los países y la sociedad. En ese sentido, la organización de las Naciones Unidas a través del tiempo ha propuesto e implementado programas para lograr el desarrollo sostenible para todos, en el año 2015 los países miembros aprobaron la agenda 2030 del desarrollo sostenible, que consta de 17 objetivos, que en su conjunto tienen la finalidad de contribuir a mejorar la vida de las personas y la preservación de los recursos naturales del planeta a la par del desarrollo económico, sin comprometer a las generaciones futuras. Las personas representan el capital humano y son quienes apoyan el crecimiento de las empresas y la sociedad en general, contribuyendo así al desarrollo sostenible, por tanto, es importante gestionar su desarrollo profesional y personal. El presente artículo considera la contribución a los ODS del capital humano en una empresa del sector hotelero emisora en la Bolsa Mexicana de valores (BMV), a partir del análisis de los reportes anuales de sostenibilidad, utilizando los estándares del global reporting initiative, en específico lo relacionado con el capital humano, con el propósito de identificar los resultados de la gestión del talento humano.

Palabras clave: Sostenibilidad, objetivos de desarrollo sostenible, capital humano, reportes de sostenibilidad, global reporting initiative.

ABSTRACT

Poverty, inequality, climate change, insecurity, among other aspects, negatively impact the development of people, which represents a challenge for countries and society. In this regard, the United Nations has over time proposed and implemented programs to achieve sustainable development for everyone. In 2015, the member countries approved the 2030 agenda for sustainable development, which consists of 17 goals, which together aim to contribute to improving the lives of people and the preservation of the planet's natural

resources along with economic development, without compromising future generations. People represent the human capital and are the ones who support the growth of companies and society in general, thus contributing to sustainable development, therefore, it is important to manage their professional and personal development. This article considers the contribution to the SDGs of human capital in hotel company listed on the Mexican Stock Exchange (BMV), based on the analysis of annual sustainability reports, using the standards of the global reporting initiative, specifically related to human capital, in order to identify the results of human talent management.

Keywords: Sustainability, sustainable development goals, human capital, sustainability reports, global reporting initiative.

INTRODUCCION

El crecimiento de las empresas y el desarrollo de la sociedad, es gracias al trabajo de las personas, el desarrollo de las personas a través de la salud, educación, formación (Parrilla, 2017), compensación, clima organizacional (Werther, Davis y Guzmán, 2014); además representan el principal eje de apoyo en la mejora de la empresa, por ende, su participación es de suma importancia para la contribución al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (PricewaterhouseCoopers [PWC] y enclave de personas, 2022). El presente artículo considera la contribución a los ODS del capital humano en una empresa del sector hotelero que cotiza en la Bolsa Mexicana de valores (BMV), a partir del análisis de los reportes anuales de sostenibilidad en específico lo relacionado con el capital humano. Uno de los estándares utilizados por las empresas para comunicar los resultados en el ámbito de la sostenibilidad son el *Global Reporting Initiative* (GRI, por sus siglas en inglés), (Morales y Sáez, 2022).

Fundamentación teórica

A continuación, se presenta aspectos teóricos relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), reportes de sostenibilidad, y capital humano.

Objetivos de desarrollo sostenible

Los 17 ODS tienen la finalidad de alcanzar la sostenibilidad del planeta y la sociedad en su conjunto, las empresas forman parte esencial de la sociedad, debido a que, a través de sus actividades generan un impacto positivo o negativo en los aspectos económico, ambiental y social, por ende, los productos y servicios que ofrecen deben generar resultados sociales positivos, favoreciendo el desarrollo de las comunidades en donde tienen presencia (Pacto Mundial México, 2021, p.6).

Misión sostenible (2022) agrupa a los ODS en cinco ejes, a los que denomina las “5 P del desarrollo sostenible”, 1) personas, 2) prosperidad, 3) planeta, 4) paz y 5) partnership. Los ODS que identifican con las personas son: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad e igualdad de género.

Reportes de sostenibilidad

Los resultados en el ámbito de la sostenibilidad son comunicados por las organizaciones en los informes anuales (Deloitte, 2018). Por otra parte, Morales y Sáez (2022) señalan la relevancia de la presentación de estos informes a través del tiempo, razón por lo que se han implementado estandarizaciones para su elaboración por parte de organismos internacionales como el *Global Reporting Initiative* (GRI, por sus siglas en inglés), así como el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (IFRS, por sus siglas en inglés), entre otros organismos.

Los Estándares GRI han sido diseñados para que las organizaciones presenten los informes de sostenibilidad y comuniquen acerca de las consecuencias positivas o negativas en los aspectos económicos, ambientales y sociales (GRI, 2016, p. 3). En Latinoamérica la mayoría de las empresas utilizan los estándares GRI para elaborar sus informes de sostenibilidad (Morales, Vergara y Jara, 2022, p. 206). Una ventaja de estos estándares, es que establecen las bases para comparar la información, entre la misma empresa o con diferentes empresas, siendo los estándares más utilizados a nivel mundial (Almeida, Marimón y Llach, 2015).

Capital Humano

La organización es un medio para lograr los objetivos profesionales y personales de los colaboradores que la conforman. Las personas deben ser consideradas como asociadas de la organización, ya que aportan sus competencias, conocimientos, capacidades y habilidades, por lo tanto, más que un recurso, representa un capital para la empresa (Chiavenato, 2014), contribuyendo al éxito de la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014). En ese sentido Ospina (2020) señala que en la actualidad los términos más utilizados para referirse a las personas dentro de la organización son: capital humano, capital intelectual, talento humano y potencial humano.

Con respecto a la gestión del talento humano o gestión del capital humano, Chiavenato (2014) plantea el siguiente proceso: Integración, organización, recompensas, desarrollo, retención y auditoría. Por otra parte, Werther, Davis y Guzmán, (2014) consideran el siguiente proceso: Preparación, selección, desarrollo y evaluación, compensación y seguridad, relaciones con el personal y cultura organizacional. Como puede observarse los procesos presentados por los autores son muy similares entre sí. De acuerdo a (Deloitte, 2011; Deloitte, 2018) la gestión del capital humano mediante una adecuada remuneración, prestaciones y servicio a la comunidad, son factores importantes para conservar la planta laboral y la satisfacción de los mismos. Además, Ojeda, Garcia y González (2019) señalan que las personas tienen derechos, para vivir en un entorno más justo e incluyente, que propicie la igualdad de desarrollo y oportunidades, contribuyendo de esta manera a los ODS.

Se han realizado y publicado diversos estudios para la identificación de las prioridades en materia de sostenibilidad de las empresas. La Red del Pacto Mundial México (2021) realizó el estudio para conocer las prioridades de las empresas en el ámbito de la sostenibilidad, identificando las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades con respecto a su contribución a los ODS. Una de sus conclusiones es que las empresas otorgan más importancia a los ODS de carácter social, en especial los relacionados con los empleados. Los tres ODS de mayor prioridad para la gran empresa son: 1) Salud y bienestar, 2) Educación de calidad y 3) Trabajo decente y crecimiento económico. En las pequeñas empresas, además de los anteriores se identificó el de igualdad de género. En segundo término, en cuanto a la prioridad se encontró a los ODS relacionados con el ambiente. Sin duda el capital humano es de gran valor para las organizaciones ya que contribuyen al logro de los objetivos de las organizaciones.

Deloitte (2018), realizó un estudio en donde analizaron los reportes de sostenibilidad de 34 empresas de Uruguay, que emiten sus informes en base a los estándares GRI, con el objeto de analizar y comparar las acciones que las empresas realizan en los aspectos sostenibles, es decir, ambientales, económicos y sociales. Entre los principales hallazgos destacan que el 76% de las empresas revelan indicadores sociales, 65% presentan indicadores económicos y 56% indicadores ambientales.

PWC en asociación con enclave Personas, presentaron un estudio en 2022, aplicado a un conjunto de empresas españolas, donde analizaron la contribución de la gestión del capital humano a los ODS. Consideraron 5 etapas del ciclo de vida de los colaboradores: atracción, selección y *onboarding*, desarrollo y fidelización, y desvinculación. Entre los principales hallazgos encontraron una mayor contribución a los ODS en la etapa de desarrollo y fidelización, ya que es donde se dá el crecimiento y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Así mismo reportaron que los ODS con mayor contribución a las personas son: Salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, acción por el clima y alianzas para lograr los objetivos.

Metodología

El presente artículo plantea investigación exploratoria, descriptiva no experimental, cuyo objetivo es estudiar las acciones y resultados de sostenibilidad en el desarrollo del capital humano, tomando como referentes los ODS, así como los indicadores del GRI, mediante una revisión documental de los informes de sostenibilidad, por los cuatro últimos años reportados (2019-2022) de una empresa del sector hotelero listada en la BMV.

Se revisaron los reportes de sostenibilidad o en su caso del reporte anual integrado de las cinco empresas listadas en las emisoras pertenecientes al sector de hoteles, seleccionando como caso de estudio a la empresa Hoteles City Express, S.A.B. de C.V., (HCITY).

Los pasos seguidos para analizar los resultados objeto de este estudio, fueron los siguientes:

1. Se selecciona la empresa.

2. Se obtuvieron los reportes de sostenibilidad por los años 2019, 2020, 2021 y 2022.
3. Se identificaron y analizaron los resultados y acciones sostenibles en el ámbito del capital humano en los siguientes aspectos: empleos, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad de órganos de gobierno y No discriminación.
4. Se discutieron los resultados y se presentaron las conclusiones.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las acciones de sostenibilidad en el ámbito del capital humano en una empresa del sector hotelero cotizada en la Bolsa Mexicana de Valores.

Hoteles City Express, S.A.B. de C.V., es una empresa con base en México, fundada en 2002, con presencia en México, Colombia, Chile y Costa Rica. Sus actividades consideran los siguientes segmentos: 1) Operaciones de hoteles, propios y franquicias 2) Proporcionar servicios de administración a terceros relacionados con la propiedad de hoteles. Al cierre de 2021 operaba 151 hoteles, con presencia en 75 ciudades en los países mencionados con antelación, así como 17,296 habitaciones con 5 marcas. La empresa tiene declarada su misión, visión y valores, dos de los cinco valores, están relacionados con el capital humano y la sostenibilidad: “Excelencia personal” e “integridad y sostenibilidad”, (HCITY, 2022).

Además, ha establecido la plataforma “Impacto City”, cuyo objetivo es “generar un impacto positivo al medio ambiente, la sociedad y las comunidades donde operamos” (HCITY, 2022, p. 26). La empresa manifiesta tres pilares estratégicos relacionados con la sostenibilidad: 1) Conservación del medio ambiente, 2) creación de valor económico y 3) contribución al bienestar social. En el segundo y tercer pilar estratégico considera la generación de empleos, inclusión y diversidad así como prácticas en el aspecto laboral, dentro del marco de la justicia, capacitación y desarrollo del personal, todo esto dentro del marco de la equidad y ética. La empresa cuenta con un comité de sostenibilidad que tiene como propósito revisar y dar seguimiento a la implementación de la estrategia de sostenibilidad (HCITY, 2022).

La pandemia por el virus SARS-CoV2, trajo consigo el confinamiento de la población a efectos de mitigar la propagación del virus y salvaguardar la salud de la población. Esta situación provocó la disminución de la actividad económica no solo en México si no a nivel Global. Lo anterior explica la disminución de 1,246 empleos en 2020 con respecto a 2019. Al cierre de 2021 y 2022 se recuperaron 289 y 502 empleos con respecto a 2020. La mayor parte de la plantilla laboral está representada por mujeres. El índice de rotación de personal oscila de 10.08% al 11.11%, con un promedio de 10.50%. El salario promedio por hora a nivel nacional al cierre de 2022 fue de \$ 42.31 pesos mexicanos y el promedio de los últimos cuatro años (2019-2022) fue de \$ 37.51 pesos mexicanos (tabla 1). El impacto de estos indicadores contribuye al ODS 5 Igualdad de género y ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

Tabla 1

Empleos Hoteles City

	HCITY				
	2019	2020	2021	2022	Promedio
Número de empleos	4,356	3,110	3,399	3,612	3,619
Mujeres	60%	63%	63%	64%	62.5%
Hombre	40%	37%	37%	36%	37.5%
Contrataciones de nuevos empleados			367	423	395
Rotación de personal	10.30%	10.08%	11.11%	10.50%	10.50%
Salario promedio por hora	\$ 30.34	\$ 38.12	\$ 39.29	\$ 42.31	\$ 37.51

ODS 5 Igualdad de género

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de sostenibilidad por los años 2019, 2020, 2021 y 2022 de Hoteles City Express, S.A.B de C.V.

Con respecto a la salud y seguridad en el trabajo, HCITY menciona en su informe anual del año 2022, que la salud, bienestar y cuidado de sus colaboradores es de gran importancia, estableciendo para tal efecto protocolos orientados a la preservación de la salud, que incidan en la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores. A efectos de la administración de riesgos relacionados con la salud HCITY, realizó las siguientes acciones: 1) Identificar y mitigar los riesgos en función al puesto de trabajo de los colaboradores, 2) Entrega de equipo de protección personal de acuerdo al puesto de trabajo, 3) Capacitación y campañas de concientización para prevenir accidentes laborales y, 4) Comité de seguridad e higiene con base en la norma oficial mexicana (NOM) 019 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se encarga de planificar, adoptar las medidas necesarias para evaluar y mejorar (HCITY, 2022, p. 98). Por otra parte, durante 2022 estableció el programa “En buena compañía” con el propósito de preservar la salud de los colaboradores y consta de tres ejes: salud física, salud financiera y salud emocional (HCITY, 2022, p. 95).

A continuación, se presentan los indicadores de salud y seguridad en el trabajo de HCITY durante los años del 2019 al 2022, mostrados en la tabla 2. En promedio se ofrecieron 2,841 horas de capacitación en los temas de salud y seguridad en el trabajo, así como un promedio de 1,848 colaboradores capacitados, con 253 cursos, realizando 137 simulacros en promedio. Los cursos y simulacros se orientaron a la protección civil de los colaboradores. En cuando a la salud, se presentaron en promedio 2 lesiones por accidentes laborales y 64 personas con accidentes laborales. Es importante destacar que en 2022 no se presentaron casos de colaboradores con dolencias y enfermedades laborales. Se observa un mejor desempeño en los indicadores de horas de capacitación en el año 2020, periodo afectado por la pandemia de COVID. No obstante, lo anterior la tasa de lesiones por accidentes laborales y número de personas con accidentes de trabajo fueron mayor en el año 2022, esta situación se explica debido a que en los años 2021 y 2022 se dio una recuperación gradual de la actividad hotelera posterior a la pandemia, aumentando el número de empleos en esos años con respecto al año 2020 (tabla 1). Es importante que la empresa conserve los programas para la administración de riesgos de la salud y seguridad de los trabajadores, para la reducción

de los accidentes laborales, además de aumentar la capacitación en temas de salud y seguridad en el trabajo. Estos resultados contribuyen al ODS 3 Salud y seguridad en el trabajo, así como ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

Tabla 2

Salud y seguridad en el trabajo

	HCITY				
	2019	2020	2021	2022	Promedio
Formación trabajadores salud y seguridad trabajo					
- Horas de capacitación en salud y seguridad	3,424	5,183	601	717	2,481
- Colaboradores capacitados en salud y seguridad	2,165	3,839	564	825	1,848
- Número de cursos	333	562	58	59	253
- Número de simulacros	184	301	32	32	137
Lesiones por accidente laborales		1.51	1.6	1.98	2
Número de personas con accidentes laborales		51	60	80	64
Dolencias y enfermedades laborales		2	1	0	1
ODS 3 Salud y bienestar					
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico					

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de sostenibilidad por los años 2019, 2020, 2021 y 2022 de Hoteles City Express, S.A.B de C.V.

La compañía refiere en su informe anual 2022, p. 88, la importancia de la capacitación y entrenamiento para la mejora del desempeño de los colaboradores, resaltando los cursos “Check In y Todo lo que Importa”, para mejorar la operación de los hoteles. Se formaron *coaches* con base en el programa *Training Within Industry (TWI)*, por sus siglas en inglés) para entrenar a los colaboradores a través de la mejora de las relaciones del equipo de trabajo, considerando los procesos, estándares, marcas y la cultura organizacional de la compañía.

Con respecto a la formación y educación en la tabla 3, se observa un aumento en el promedio de horas de capacitación por empleado durante los años de 2019 a 2022, promediando durante este periodo 19.41 horas, 69,312 horas de capacitación y 118 cursos. Se observa incrementos significativos en el promedio de las horas de capacitación y cursos relacionados con las competencias durante los periodos 2022 y 2021. Lo anterior pone de manifiesto la importancia de la formación para el desarrollo de las competencias que contribuyan en la mejora del desempeño de los colaboradores en sus actividades. Por otra parte, durante el periodo evaluado 96.37% en promedio de colaboradores participaron en la evaluación del clima laboral, con un porcentaje de satisfacción de 78.54% en promedio durante el periodo evaluado. Con estos

resultados se impactan en los ODS 4 Educación de calidad y ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

Tabla 3

Resultados de Formación y educación

	HCITY				
	2019	2020	2021	2022	Promedio
Promedio de horas de formación al año por empleado	10.76	13.47	20.4	32.99	19.41
Número de horas de capacitación	46,883	41,901	69,296	119,169	69,312
Número de cursos	62	78	70	262	118
Programas para desarrollar las competencias					
% de empleados evaluados	14%	29%	24%	28%	23.8%
Participación colaboradores clima laboral	96%	99.6%	96%	93.9%	96.37%
% satisfacción		78%	78%	79.62%	78.54%

ODS 4 Educación de calidad
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de sostenibilidad por los años 2019, 2020, 2021 y 2022 de Hoteles City Express, S.A.B de C.V.

En cuanto a la equidad de género, en los cuatro años que considera este trabajo, la conformación de la plantilla se encuentra equilibrada, superando con 3 puntos porcentuales promedio, la integración por mujeres con respecto a hombres (tabla 4).

Tabla 4

Resultados de Diversidad de órganos de gobierno

	HCITY				
	2019	2020	2021	2022	Promedio
Direcciones y Gerencias					
Mujeres	50%	51%	52%	54%	51.7%
Hombres	50%	49%	48%	46%	48.2%
Ratio del salario base y de la remuneración		La compañía manifiesta "El salario se otorga por habilidades y capacidades y no por sexo." (HCITY, 2019, p. 83)			

ODS 5 Igualdad de género
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de sostenibilidad por los años 2019, 2020, 2021 y 2022 de Hoteles City Express, S.A.B de C.V.

Con respecto a la No discriminación, HCITY implementó un programa denominado “City Incluye” que les ha permitido contribuir a la igualdad de oportunidades, así como, cero discriminaciones. Dicho programa considera los siguientes elementos: Equidad de género, comunidad LGBTTTQ+, Orígenes (pueblos originarios), Interacción entre distintas generaciones y personas con discapacidad auditiva. De esta manera se fomenta la inclusión laboral, contribuyendo así a los OS 4 Educación de calidad, ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 10 Igualdad de oportunidades (HCITY, 2022, p.101). Por otra parte la empresa refiere que al 2022, el 27% de los colaboradores están afiliados a algún sindicato, contribuyendo así al ODS 16 paz, justicia e instituciones sólidas y 17 alianzas para lograrlos objetivos (HCITY, 2022, p. 90).

Los resultados anteriormente presentados contribuyen a los ODS 4 Educación de calidad, 5 Igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 17 Paz, justicia e instituciones sólidas y 17 Alianzas para lograr los objetivos, todos estos objetivos se relacionan con la contribución de las personas a la sostenibilidad a través de su trabajo en la empresa. Se observa afinidad en los resultados con respecto al estudio de PWC y enclave personas (2022).

Conclusiones

La contribución de las empresas a los objetivos de desarrollo sostenibles impacta positivamente en el equilibrio de los aspectos ambientales, económicos y sociales. El capital humano es esencial para el logro de los objetivos de las empresas. El objetivo de este trabajo fue analizar la contribución del capital humano a los ODS de una empresa del sector hotelero, durante los años 2019 al 2022. La empresa objeto de este estudio fue Hoteles City Express, S.A.B. de C.V. La empresa realizó sus reportes de sostenibilidad con base en los Global Reporting Initiative y en las normas contables de sostenibilidad (SASB, por sus siglas en inglés). Los aspectos analizados son los relacionados con los estándares sociales, específicamente los siguientes: Empleo, relación trabajador empresa, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades. Con respecto al empleo, el año 2020 sufrió una disminución significativa en relación al 2019 derivado de la pandemia de COVID; durante los años 2021 y 2022 se observó recuperación, sin embargo, no a los niveles de 2019. La mayor parte de su plantilla laboral está conformada por mujeres 62.5% en promedio, además de ocupar las mujeres el 52.5% de los puestos gerenciales, esta situación permite visibilizar la importancia de la equidad de género en la empresa. La empresa refirió la importancia de la formación y la capacitación para el desarrollo de los colaboradores, ofreciéndoles durante el periodo evaluado 2,481 horas promedio de capacitación en temas de salud y seguridad en el trabajo, así como 19.41 horas promedio de formación al año por empleado. Por otra parte, en cuanto a la remuneración la empresa refiere que el salario no se da por el sexo, si no que se otorga en función a las habilidades y capacidades, así como al puesto que se ocupa. Considerando los resultados presentados por la empresa, se observa el impacto negativo de la pandemia del SARS-COV2 en el número de empleos, durante el año 2020, revirtiéndose esta tendencia en los siguientes años. La empresa ha procurado el desarrollo de su personal, incentivando así el compromiso de estos con los servicios que se

otorgan al clientes, además de una destacada participación de la mujer en puestos gerenciales, contribuyendo de esta manera a los siguientes ODS: salud y bienestar, educación de calidad, equidad de género, trabajo decente y crecimiento económico, Además del compromiso con la transparencia y rendición de cuentas a través de los reportes de sostenibilidad presentados cada año con base en estándares universales.

Referencias

- Almeida, M., Marimón, F., y Llach, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.002>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.
- Deloitte (2011). Factores clave para apoyar la sustentabilidad corporativa Boletín Gobierno Corporativo. <https://tinyurl.com/ymytghcx>
- Deloitte (2018). Reporte de sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?. <https://tinyurl.com/ypmb6r33>
- GRI (2016). GRI 101. Fundamentos 2016. <https://tinyurl.com/ys7x2lw7>
- HCITY (2019). Informe de sostenibilidad 2019. Huéspedes del mundo. <https://tinyurl.com/ypm6bb8e>
- HCITY (2020). Informe de sostenibilidad. Resiliencia*crecimiento*impacto. <https://tinyurl.com/ykfanvcz>
- HCITY (2021). Informe de sostenibilidad 2021. Un año de pasos firmes y grades retos. <https://tinyurl.com/ypagrln7>
- HCITY (2022). Informe de sostenibilidad 2022. Renovándonos para ser un equipo más fuerte. <https://tinyurl.com/yna3r4q4>
- Misión sostenible (2022). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> y https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/mdgs_s.htm.
- Morales, F., y Sáez, J. (2022). Transparencia corporativa sobre capital humano en empresas del retail del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA). *Suma de Negocios*, 13(28), 19-27. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2022.V13.N28.A3>
- Morales Parada, F., Vergara Puentes, D., & Jara Rodríguez, V. (2022). Divulgación de la información ambiental en páginas web en empresas cotizadas chilenas. *Tendencias*, 23(1), 200–224. <https://doi.org/10.22267/rtend.222301.188>.
- ONU (2020). Informe de los objetivos de desarrollo sostenible2020. <https://tinyurl.com/2bpxvjh3>
- Ojeda-Perez, F., García-Bueno, M., y Gonzalez-Franco, A. (2019). Desarrollo sostenible del trabajador a través del trabajo decente. *Revista Sociedad y Economía*, (38), 89-104. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i38.8026>
- Ospina Nieto, Y., (2020). Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional. En: Muñoz Joven, L.; Rodrigo Herrera, J.; Ospina Nieto, Y. & Jaramillo Rojas, C. (ed.). *La eticidad y la moralidad en la vida cotidiana* (pp. 60-92). Cali, Colombia: Editorial Santiago de Cali.

- Pacto Mundial México (2021). Las empresas mexicanas por la agenda 2030 en la década de acción.
<https://tinyurl.com/ymybccat>
- Parrilla, A. (2017). El derecho humano a un desarrollo sostenible en solidaridad con la Naturaleza. Revista Iberoamericana de Bioética / nº 04 / 01-11 [2017] [ISSN 2529-9573] DOI: 10.14422/rib.i04.y2017.004.
- PWC y enClave de personas (2022). Contribución de la Gestión de Personas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://tinyurl.com/ynsekxgs>
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.

La economía y la sustentabilidad de Lacanja Chansayab, Selva Lacandona

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa
Profesora Investigadora Titular de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Orcid: 0000-0002-2626-1458
elizabeth.cespedes@unicach.mx

Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández
Profesor de Asignatura de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Orcid: 0000-0001-8675-9410
erick.gomez @unicach.mx

RESUMEN

La comunidad lacandona Lacanjá Chansayab, se encuentra ubicada en la región XIII Maya perteneciente al municipio de Ocosingo, Chiapas, la cual forma parte de la Selva Lacandona, que está situada en la región este-noreste del estado de Chiapas. Dicho municipio se caracteriza por su gran biodiversidad y sobre todo, está considerada como una de las ciudades estratégicas del estado de Chiapas debido a que establece una conexión con el Corredor Turístico: San Cristóbal-Comitán-Palenque-Ocosingo situación que la hace reconocer a esta ciudad como una de las importantes en el estado por su actividad turística. Este estudio pretende analizar la dimensión económica que existe en la región y su relación con el medio natural mediante el análisis de las actividades productivas que generan un ingreso económico para la comunidad y sus habitantes y la identificación de las problemáticas que les impide desarrollar estas actividades de manera sustentable y así poder mejorar la calidad de vida de los habitantes lacandones. Para realizar este estudio fue necesario utilizar un método etnográfico empleando encuestas estructuradas y no estructuradas, guías de observación, así como también el uso de entrevistas a representantes claves de las actividades productivas que existen en la comunidad. Esto nos llevó a determinar la problemática existente en la comunidad bajo un enfoque sustentable en función de los procesos de producción, consumo y comercialización de productos y servicios de la comunidad procesos que son determinantes para el desarrollo local.

Palabras Claves: economía, desarrollo económico, cambio social, proceso de producción, comunidad.

The economy and sustainability of Lacanja Chansayab, Selva Lacandona.

ABSTRACT

The Lacanjá Chansayab Lacandon community is located in the XIII Maya region belonging to the municipality of Ocosingo, Chiapas, which is part of the Lacandon Jungle, which is located in the east-northeast region of the state of Chiapas. This municipality is characterized by its great biodiversity, and, above all, it is considered one of the strategic cities of the state of Chiapas because it establishes a

connection with the Tourist Corridor: San Cristóbal-Comitán-Palenque-Ocosingo, a situation that makes it recognize this city as one of the important ones in the state for its tourist activity. This study intends to analyze the economic dimension that exists in the region and its relationship with the natural environment through the analysis of the productive activities that generate an economic income for the community and its inhabitants and the identification of the problems that prevent them from developing these activities of sustainable way and thus be able to improve the quality of life of the Lacandon inhabitants. To carry out this study it was necessary to use an ethnographic method using structured and unstructured surveys, observation guides, as well as the use of interviews with key representatives of the productive activities that exist in the community. This led us to determine the existing problems in the community under a sustainable approach based on the processes of production, consumption and commercialization of products and services of the community, processes that are decisive for local development.

Keywords: economy, economic development, social change, production process, community.

Introducción

Los cambios desencadenados por la industrialización han estado acompañados de una serie de problemas económicos sociales y ambientales que se tornaron en preocupación por el medio ambiente, la conservación, la relación hombre-naturaleza, y el desarrollo, los cuales han sido temas de discusión y críticas al modelo de desarrollo capitalista dando la pauta a teorías y conceptos que ya no pueden quedar al calce.

Partiendo de la noción de desarrollo que ha sido ampliamente usada en términos economicistas para hacer referencia al crecimiento económico, asociado el mejoramiento en los niveles de vida o a las condiciones de bienestar de la población a través de la incorporación y transformaciones de las sociedades tradicionales a economías de mercado (Viola, 2004, p.9), se concibe un modelo de sociedad deseable universalmente, en el que las realidades generalmente se reducen a indicadores cuantificables.

En tanto que es innegable que las formas de vida de las comunidades indígenas giran en torno a los recursos disponibles, satisfaciendo las necesidades con significados que van más allá del establecimiento de normatividades y de acciones que pretenden impulsar el bienestar de una población, o la búsqueda de un equilibrio con tendencia hacia la sustentabilidad de un determinado territorio. Es en este sentido el objetivo del presente escrito es destaca la dimensión económica de la sustentabilidad, con la finalidad de hacer un análisis de las actividades productivas que generan un ingreso económico para la comunidad y sus habitantes y la identificación de las problemáticas, entendida la dimensión económica entendida como procurar el desarrollo económicamente eficiente y equitativo dentro y entre las generaciones presentes y futuras.

La economía de Lacanja Chansayab está basada en el autoconsumo, produciendo verduras y algunas frutas, y prácticas de recolección bajo sus reglamentos comunitarios, pero también coexiste un mercado que ha venido a transformar sus formas de uso y manejo de recursos, y el valor del dinero como el

instrumento con el que podían acceder a productos y servicios que no forman parte de su forma de vida originaria en la que se producen y reproducen necesidades y condiciones materiales, es lo que Víctor Toledo define como “el metabolismo existente entre la sociedad y la naturaleza y, más específicamente, en el acto de apropiación por el cual el proceso general del metabolismo se inicia” (2008, p.5).

Se identifican tres actividades económicas principales en Lacanja Chansayab, el Turismo, la Agricultura y el Transporte, cada una con características y particularidades que pueden limitar su desarrollo o modificar su entorno natural.

Diseño de la Investigación

Para fines de este estudio se utilizó la metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local de Iván Silva Lira, cuyo objetivo es la elaboración de un diagnóstico que sirva de base a los agentes locales para el establecimiento y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo.

Al aplicar esta metodología para diagnósticos será posible realizar un diagnóstico de la capacidad de desarrollo potencial de la localidad y analizar la información correspondiente a las actividades económicas y la capacidad de desarrollo de las mismas.

De acuerdo a las necesidades de este estudio se adaptaron las áreas temáticas del modelo de estudio de Iván Silva Lira (2003), y se consideraron los siguientes aspectos:

- a. Recursos espaciales
 - Ubicación geográfica

- b. Recursos naturales y ambientales
 - Uso de suelo
 - Entorno natural

- c. Recursos económico-productivos
 - Actividades Económicas
 - Procesos productivos
 - Asesoría productiva
 - Servicios financieros

Para obtener esta información se aplicaron entrevistas a informantes claves, que refieren a los jefes de familia o dueños de la tierra, observación directa, la cual considero recorridos en el territorio de la comunidad, así como visitas a puntos de referencia de actividad económica, participado en las mismas, experiencia de los participantes y encuesta a pobladores que forman parte de la organización productiva de la comunidad.

Resultados y Discusión

En Lacanja Chansayab, como en otras comunidades, elementos sociales, económicos, políticos y ambientales se integran dando forma a una red de relaciones o interconexiones que estarán permeando y balanceando las formas de vida. Es una red de relaciones que integran un sistema basado en la forma en que los seres humanos satisfacen sus necesidades históricamente construidas y necesidades creadas a través de las interrelaciones e influencias de un poder de mercado.

Hevia Elizalde señala que “las concepciones tradicionales consideran las necesidades como infinitas, ilimitadas y siempre cambiantes. Si la necesidad es entendida así, asume un carácter de infinitud que se retroalimenta a sí misma, ya que cada necesidad satisfecha hace surgir muchas otras que será necesario realizar” (2006, p.1).

Las formas de satisfacer las necesidades y de apropiación de los recursos naturales se reproducen y pueden responder a estímulos, como los programas de gobierno o cambios de poder y, que holísticamente pueden generar reacciones degenerativas y/o regenerativas de las actividades económicas.

Los discursos y las políticas de sustentabilidad se inscriben en una política de representación que subraya las complejidades de los procesos naturales y pueden llegar a alterar las identidades culturales en el intento de adaptarlas a una estrategia de poder para la apropiación de la naturaleza como fuente de riqueza. En este sentido nos referimos al término *apropiación* como:

“el acto por el cual un sujeto social hace suya una cosa material, y se aplica en este caso a la acción por la cual los seres humanos extraen un fragmento de naturaleza para volverlo un componente social. Es decir, se trata del acto por el cual los seres humanos hacen transitar una cierta cantidad de materia o energía desde el espacio natural hasta el espacio social. En tal sentido, la apropiación de la naturaleza es un acto de internalización o asimilación de elementos naturales al organismo social. Esta acción, a la vez es un acto que determina y es determinado por el resto de los procesos que conforman el metabolismo general: la circulación, la transformación, el consumo y la excreción” (Toledo 2008, p.5).

Con ello la construcción de formas de control de acceso y utilización del territorio y sus recursos, de manera formal y/o informal, restringe el comportamiento y la entrada de otros actores ajenos a los “comunes”. Juan Oliver Sánchez plantea que “el funcionamiento de la propiedad comunal se basa en las instituciones fundadas en la experiencia histórica y social, específica de una sociedad” (1992, p.81), dado que las orientaciones de las prácticas en la búsqueda constante de equilibrios económicos sociales y ambientales, dependerá del deseo de contribuir al bien o interés colectivo y de la incorporación de valores a las acciones (Suárez, 2007).

Las Actividades Económicas

En la comunidad de Lacanja las actividades principales son: el Turismo, la Agricultura y el Transporte. La actividad turística en la zona es una de las actividades que más regalías recoge en la zona lacandona dicha actividad engloba actividades hospedaje, alimentación, senderismo y elaboración y ventas de artesanías. Lacanja Chansayab, al igual que las otras dos comunidades lacandonas (Nahá y Metzabok) son el foco de atención para el desarrollo de la actividad turística, que les ha sido presentada por la Secretaria de Turismo, como una panacea que les da la oportunidad de tener ingresos económicos. Esta idea acompañada por un programa de construcción de cabañas para servicios de hospedaje, palapas para restaurantes y equipamiento como estufas ecológicas, biodigestores, agua entubada, y energía eléctrica. Sin embargo, pocos han sido los beneficiados de estos proyectos, a los cuales también se les impartieron cursos de capacitación para servicios turísticos. Esta situación ha generado divisionismos en la comunidad pues no fue planteado como un proyecto comunitario, sino fueron proyectos individuales a pocos pobladores.

Los habitantes de Lacanja Chansayab han aprovechado su favorable ubicación en la selva lacandona y su cercanía con el monumento arqueológico de Bonampak, y habían venido ofreciendo bajo sus propios criterios servicios turísticos como senderismo, hospedaje y alimentación.

La forma en que les fue planteada la actividad turística a generados cambios marcando diferencias en los servicios, puesto que aquellos que no fueron favorecidos de forma comunitaria.

Sin embargo, Lacanja Chansayab es una comunidad en el que turista pernocta en promedio una noche. La oferta de servicios rebasa en gran medida la demanda, la cual generalmente se da por condiciones de paso y en periodos vacacionales. Aún en estas temporadas se encuentran campamentos sin ocupar, y la demanda de alimentos al interior de la comunidad es mínima, pues los turistas tienden a satisfacerla en una población cercana llamada San Javier.

El sector privado ha estado interesado en invertir en la comunidad y han hecho ofrecimientos a los lacandonos para desarrollar proyectos de servicios de hospedaje o de algún otro servicio, en el entendido que la inversión es para construir e instalar bajo las condiciones de la iniciativa privada, y que deberían de considerarlo como fuente de trabajo y la posibilidad de recibir alguna participación económica. Esto no ha sido aceptado, pues la comunidad considera que les pueden quitar sus tierras, que en realidad ellos no serían los dueños, que tendrían que estar trabajando para gente extraña y los beneficios no se quedarían en la comunidad. Como complemento a estas actividades de turismo, las mujeres lacandonas elaboran artesanías con semillas, madera y corteza de los árboles recolectadas de la selva y las milpas; las cuales se venden la mayor parte en la entrada a la zona arqueológica de Bonampak. Este trabajo se venía realizando con herramientas rusticas elaborados por ellas mismas, esto ido cambiando pues ya se puede encontrar máquinas perforadoras de semillas y otras herramientas que han cambiado las formas de elaboración de artesanías.

Las exigencias de estándares de calidad impuesta por el mercado implican procesos de certificación, para los cual no se cuenta con la asesoría y apoyos requeridos para mejorar los servicios. Conscientes del cuidado de su entorno natural, los diversos campamentos han implementado métodos para conservar su espacio con acciones de responsabilidad ambiental y por ende sustentables, como la separación de

residuos, marcar límites para el uso del suelo, uso de celdas solares, elaboración de compostas y han procurado que la actividad turística cuente con una relación directa con el medio ambiente, y aprovechar su entorno. Sin embargo, no han logrado implementar la reutilización del agua y aunque realizan la separación de residuos, no realizan actividades de reciclaje, sobre lo cual no cuentan con la información necesaria.

Una actividad complementaria a la actividad turística es la de Transporte, esta actividad ésta la realizan habitantes de la comunidad, existen tres cooperativas que brindan este servicio la cual está destinada a servicios turísticos, así como también servicios a la comunidad.

En este ámbito no existen autoridades en la cual se pueda regular el buen funcionamiento de este servicio, pero han procurado mantener los vehículos en buenas condiciones, conscientes de la contaminación que generan; pero sin embargo es necesario para una mejor calidad de vida.

En cuanto a la actividad agrícola es uno de los sectores poco explotados económicamente hablando, es una de las pocas actividades que se han heredado de generación en generación, su cultivo se basa en lo que se denomina “milpa tradicional”, así como policultivos en un territorio generalmente pequeños, los cuales son manualmente acondicionados para la siembra. La diversificación productiva garantiza la presencia de alimentos prácticamente todo el año. Por decisión de la comunidad ya no se rozan áreas vírgenes de la selva, también practican la reforestación de los acahuals, en los cuales se encuentran con árboles de caoba y el cedro.

Una problemática que existe dentro de la actividad agrícola son las plagas que perjudican al cultivo y el crecimiento de la maleza que crece alrededor de los cultivos, para lo cual más del 80% de la población no hacen uso de herbicidas.

Los productos agrícolas generalmente son destinados al autoconsumo o para trueque entre la misma población. El excedente de producción es vendido a turistas, pero generalmente no se comercializa por lo que en ocasiones se desecha. Esta actividad se realiza en la zona, tanto hombres como mujeres ya que les sirve de sustento para su alimentación diaria.

La ganadería es considerada una plaga para la selva, por la deforestación y reconversión del uso del suelo que implica, a la vez que la carne como la del cerdo es considerada poco saludable, razón por la cual fue excluida de la dieta de la población, lo que también tiene un impacto benéfico en salud de los pobladores al evitar enfermedades derivadas de su consumo.

La utilización de terrenos para cultivo se está expandiendo, pues está entrando en consideración la comercialización de productos agrícolas en comunidades cercanas.

Conclusión

Esto nos lleva a concluir, por un lado, existe una economía de autoconsumo, produciendo verduras y algunas frutas, y prácticas de recolección y, por otro lado, un mercado que les fue mostrado, transformando sus formas de uso y manejo de recursos, y el valor del dinero como el instrumento con el que podían

acceder a una serie de productos generando nuevas necesidades, y la explotación de la identidad lacandona para generar ingresos económicos.

Sin embargo, la inserción de una economía de mercado a través de la actividad turística no ha sido asertiva en la medida que la inserción de esta actividad generar divisionismos y competencias internas, una actividad que no fue presentada como un proyecto comunitario.

Esto deja poner en consideración que para comunidades pequeñas y con entornos naturales tan vastos, como lo es la selva lacandona. Requiere de proyectos comunitarios que se visualicen a largo plazo, y hacia una mejora continua. Al generarse de forma individualizada puede producir efectos negativos sobre el entorno natural y alejarse de la sustentabilidad que pudiesen tener, pues tiende a expandir pensando en que algún momento la demanda crecerá o gozaran de la preferencia de consumos en la medida que se atiendan, al igual que el caso del transporte.

En el caso de la actividad agrícola también de están ocupando un mayor número de terrenos para cultivo, lo cual modificará el entorno natural pues afectará la reserva natural.

Referencias

- Elizalde H.; Martí Vilar, M. y F. Martínez Salvá, (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. Polis Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 5, núm. 15.
- Sánchez Fernández, J.O., (1996). Ecología y Cultura. Revista Política y Sociedad. No. 23, 51-64.
- Silva Lira, I., (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local., Serie 42, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Suárez, E.; Salazar, M. y A. M. Martín, (2007). ¿Qué motiva la valoración del medio ambiente? La relación del ecocentrismo y del antropocentrismo con la motivación interna y externa. Revista de Psicología Social 22 (3), 235-243
- Toledo, V. M., (2008) "Metabolismos rurales: hacia una teoría económica-ecológica de la apropiación de la naturaleza" en Revista Iberoamericana de Economía Ecológica [En línea] Vol. 7, Consultado el 14 de noviembre del 2022. http://www.redibec.org/IVO/rev7_01.pdf
- Viola R., A., (2004). La crisis del desarrollismo y el surgimiento de la antropología del desarrollo. en Viola R., A., (2004) Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina. España, Editorial Paidós.

Competencias pedagógicas docentes en modalidad no escolarizada en la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAEMex).

Dra. Norma Angelica Mosqueda Raygoza

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: Opcional

namosquedar@uaemex.mx

Dra. Jenny Álvarez Botello

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: Opcional

jalvarezbo@uaemex.mx

Dra. Virginia Martínez Campos

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID: Opcional

vircammar_69@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo pretende categorizar y analizar las competencias docentes que requieren las figuras de asesor y de autor durante los procesos de producción e implementación de unidades de aprendizaje en la modalidad no escolarizada con el objetivo de conocer las competencias que los docentes ponen en práctica en una modalidad no escolarizada de la Unidad Académica Cuautitlán Izcalli de Universidad Autónoma del Estado de México, permitiendo identificar los elementos pedagógicos que son necesarios incluir en una propuesta de formación docente para esta modalidad. El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son una herramienta que se puede emplear para reorganizar y crear nuevos espacios de estudio, trabajo y convivencia. La educación inevitablemente es intervenida por estas tecnologías que modifican y transforman las diferentes formas de impartir clase, permitiendo ampliar la oferta educativa y la forma de conducirla. El caso a estudiar se tiene en la Unidad Académica de Cuautitlán Izcalli, UAEMex, donde se ofrece el programa educativo en la modalidad escolarizada, no escolarizada se refiere a que los estudiantes no asisten de forma presencial a las instalaciones. Debido a un aumento en la demanda por parte de los estudiantes a esta modalidad, es importante analizar la participación del docente como una pieza clave, así como los diferentes roles que tiene que desempeñar en la misma. En la educación con

modalidad distancia el docente ha tenido que modificar las practicas básicas que se utilizaban a la hora de enseñar y dictar clase enfocándose a procesos de aprendizaje a distancia, lo que significa un cambio en sus actividades, que exige el desarrollo de diversas competencias propias de esta modalidad.

Palabras clave: Competencias, modalidad no escolarizada, Tecnologías de la Información y Comunicación, docente, enseñanza.

Pedagogical competences of teachers in non-school modality in the Professional Academic Unit Cuautitlán Izcalli (UAEMex).

ABSTRACT

The present work aims to categorize and analyze the teaching competences required by the figures of advisor and author during the processes of production and implementation of learning units in the non-school modality with the objective of knowing the competences that teachers put into practice in a non-school modality of the Cuautitlán Izcalli Academic Unit, Autonomous University of the State of Mexico, allowing the identification of the pedagogical elements that are necessary to include in a teacher training proposal for this modality.

The use of Information and Communication Technologies (ICT) are a tool that can be used to reorganize and create new spaces for study, work and coexistence. Education is inevitably intervened by these technologies that modify and transform the different ways of teaching classes, allowing to expand the educational offer and the way of conducting it. The case to be studied is in the Academic Unit of Cuautitlán Izcalli, UAEMex, where the educational program is offered in the school modality, non-school refers to the fact that students do not attend the facilities in person.

Due to an increase in the demand by students for this modality, it is important to analyze the participation of the teacher as a key piece, as well as the different roles that he has to play in it. In distance education, the teacher has had to modify the basic practices that were used when teaching and teaching classes, focusing on distance learning processes, which means a change in their activities, which requires the development of various skills. characteristic of this modality.

Keywords: Competencies, non-school modality, Information and Communication Technologies, teacher, teaching.

INTRODUCCIÓN

En el país el modelo educativo vigente desde hace tiempo se basa en un modelo de competencias, para que haya un correcto desarrollo de estas; implica la movilización de diversos recursos cognitivos para su uso en el contexto educativo y a su vez desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos. El rol del

docente sufre un cambio cuando se enfrenta a impartir clase en modalidad distancia, ya que deja de ser la fuente del conocimiento para convertirse en un facilitador-mediador, es decir, en un guía.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016) considera que los modelos de formación en distintas partes del mundo deben tomar en cuenta aspectos que trascienden en el manejo de programas, enfocándose en las TIC para poder desarrollar competencias pedagógicas, didácticas, reflexivas y críticas utilizando esas herramientas de esta forma consideramos el papel que las tecnologías juegan en la construcción de conocimiento y desarrollo social.

Utilizar Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) fomenta la creación de nuevos espacios de trabajo y estudio convirtiendo a la educación en un medio tecnológico al cual los estudiantes tienen acceso sin tener que estar de forma física en un aula, lo que obliga a los docentes a ampliar y transformar sus prácticas educativas, el espacio de trabajo a estudiar Unidad Académica de Cuautitlán Izcalli, Universidad Autónoma del Estado de México, donde se ofrece el programa educativo en la modalidad no escolarizada, se refiere a que los estudiantes no asisten de forma presencial a las instalaciones escolares y donde los profesores han tenido que adaptar sus formas de impartir clase.

Por lo anterior el problema de la presente investigación se enfrenta a analizar las competencias docentes que requieren las figuras de asesor y autor durante el proceso de producción e implementación de unidades de aprendizaje en la modalidad no escolarizada.

Dada la necesidad de atender dicha problemática se presenta la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las competencias docentes que deben tener los asesores y autores durante el proceso de producción e implementación de unidades de aprendizaje en la modalidad no escolarizada?

El objetivo de la investigación es analizar las competencias pedagógicas docentes desarrolladas en los planes de estudios cursado actualmente en la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli UAPCI, de la Universidad Autónoma del Estado de México UAEM, con la finalidad de diseñar el perfil profesional de los docentes en la modalidad no escolarizada.

METODOLOGÍA

Diseño De La Investigación

El paradigma bajo el cual se trabajará en la presente investigación es de tipo mixto, permitiendo enfocarse en conceptos importantes como las competencias docentes en la modalidad no escolarizada, los cuales no serán direccionados en su inicio y serán fundamentados en la experiencia del investigador, aplicando a un número reducido de casos, entendiendo el fenómeno en todas sus dimensiones internas y externas.

Además de describir, explicar la variable con datos numéricos basados en una muestra que nos permita la

recolección de estos con instrumentos estandarizados.

El presente trabajo de investigación se ubica en el grupo de estudios interpretativo y descriptivo, lo que permite seleccionar información cercana a características que posee la educación no escolarizada en la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli, UAEM y las competencias educativas que deben desarrollar los docentes en esta modalidad.

Las competencias docentes en la parte descriptiva están divididas en 3 categorías; pedagógicas, sociales y tecnológicas, las TIC cuentan con niveles de apropiación en los cuales se identifican los elementos pedagógicos que pueden contribuir a sustentar el modelo de operación de SEDUCA.

La investigación pretende dar un diagnóstico de valoración a las competencias de las docentes incluidas en el mapa, considerando el orden y jerarquía de estas. De igual forma pretende recabar opiniones de los profesores y alumnos que utilizan esta modalidad como forma de aprendizaje relacionando las tareas más apropiadas para comprender, dominar y proyectar en la actividad docente cada una de las competencias del mapa, tanto a nivel personal como en los equipos, instituciones e incluso en otras universidades, en especial en aquellas de modalidad no escolarizada.

La población debe de cumplir con las siguientes características:

Población total de alumnos y docentes de la Licenciatura en Derecho en el periodo correspondiente a agosto- enero 2022B que estén inscritos en la Licenciatura al momento del Diagnóstico y al menos tengan concluido un semestre.

Docentes que imparten cátedra en el semestre y que tengan un año de experiencia mínima impartiendo clases de forma continua en la modalidad no escolarizada.

La información será recabada utilizando los siguientes instrumentos:

1. Análisis de documentos y registros: El objetivo es entender el fenómeno central del estudio, por lo que se estudiará los datos relevantes que se han generado en los documentos oficiales como son:
 - a. Estadística 911
 - b. Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021
 - c. Reportes generados por el portal SEDUCA
 - d. Reportes generados por Teams
2. Entrevista a profesores:

Se realizará una entrevista de tipo cualitativo estructurada, el entrevistador se basará en una guía de preguntas específicas; los tipos de preguntas que se utilizarán de acuerdo a lo establecido por Grinnell (1997) y Sampieri (2000) se manejan preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas estructurales y preguntas de contraste, lo que permitirá al entrevistador obtener información del tema a

investigar.

El orden de formulación de las preguntas iniciará con preguntas generales y fáciles seguidas por preguntas complejas, posteriormente preguntas sensibles y por último las de cierre.

3. Entrevista a alumnos:

Se realizará un cuestionario con preguntas estructuradas que permita obtener información del educando para lograr un análisis que complemente los resultados obtenidos por la muestra de docentes, por medios digitales como es el forms mediante la herramienta de teams en Microsoft Office 360.

4. Observación:

El papel del observador será bajo una participación activa, es decir no se mezcla completamente con los participantes, participa en la mayoría de las actividades, pero continua ante todo con su papel de observador, se apoyará con un registro de observación general el cual contiene:

- a. Datos generales como: fecha, hora, unidad de aprendizaje, grupo, licenciatura, salón.
- b. Resumen del ambiente de la sesión.
- c. Resumen de lo que sucede en la sesión
- d. Hipótesis de lo que sucede en el contexto
- e. Explicaciones alternativas
- f. Recolección de datos
- g. Conclusiones

Los cálculos se realizarán a través de la estadística inferencial, la cual nos permite realizar conclusiones y deducciones a partir de una muestra de datos; lo que permite tomar decisiones o establecer las tendencias del grupo analizado.

La muestra que se utilizará es de tipo probabilística aleatoria seleccionada con la finalidad de que fuera lo más representativa posible; se determinará con la siguiente fórmula:

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

n = muestra

N = Total de la población

Z = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%).

La población de alumnos es de 167 estudiantes inscritos en el periodo actual, el nivel de confianza es de 95% y con un margen de error del 5% lo que nos dio como resultado una muestra de 117 estudiantes encuestados.

Para la muestra de los docentes la población considerada es de 36 profesores y considerando un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%, lo que nos da una muestra de 33 docentes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo de las competencias educativas de los docentes para la impartición de clases a distancia tiene una importancia que se puede reconocer a través de lo siguiente:

- Estimula el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes del estudiante para que desempeñe estas habilidades en diferentes ámbitos de su vida.
- Estructura un factor clave para que los alumnos sean capaces de convivir en sociedad tomando en cuenta la diversidad y los prepara para una sana integración y solidaridad.
- Son los personajes principales que participan en el proceso de mejora educativa promoviendo el desarrollo de valores y actitudes que constituyen el saber, el saber hacer y el saber ser.
- Representan un factor clave en el proceso de aprendizaje que cubre los requerimientos del proceso productivo, organización laboral, nuevas tecnologías de la información y a la actualización permanente e innovadora de toda carrera profesional.

En la actualidad la una sociedad que depende de la tecnología da paso al auge de las TIC y obliga al sistema educativo a modificar la forma de enseñar basando las competencias en estas nuevas herramientas, el docente tiene que apropiarse de nuevas formas de enseñar, ser un intermediario o facilitador. La formación tradicional de los docentes esta siendo rebasada por la tecnología, ahora toda gira en los avances tecnológicos y la sociedad de la información.

Este fenómeno ha provocado que los docentes tengan que actualizar sus prácticas a estos cambios, pues se necesitan ser profesionales reflexivos, éticos, comprometidos, que estén abiertos al cambio y a la necesidad de desarrollar nuevas competencias educativas que se exigen en un mundo donde la tecnología es el medio de comunicación más importante.

Características del entorno a estudiar

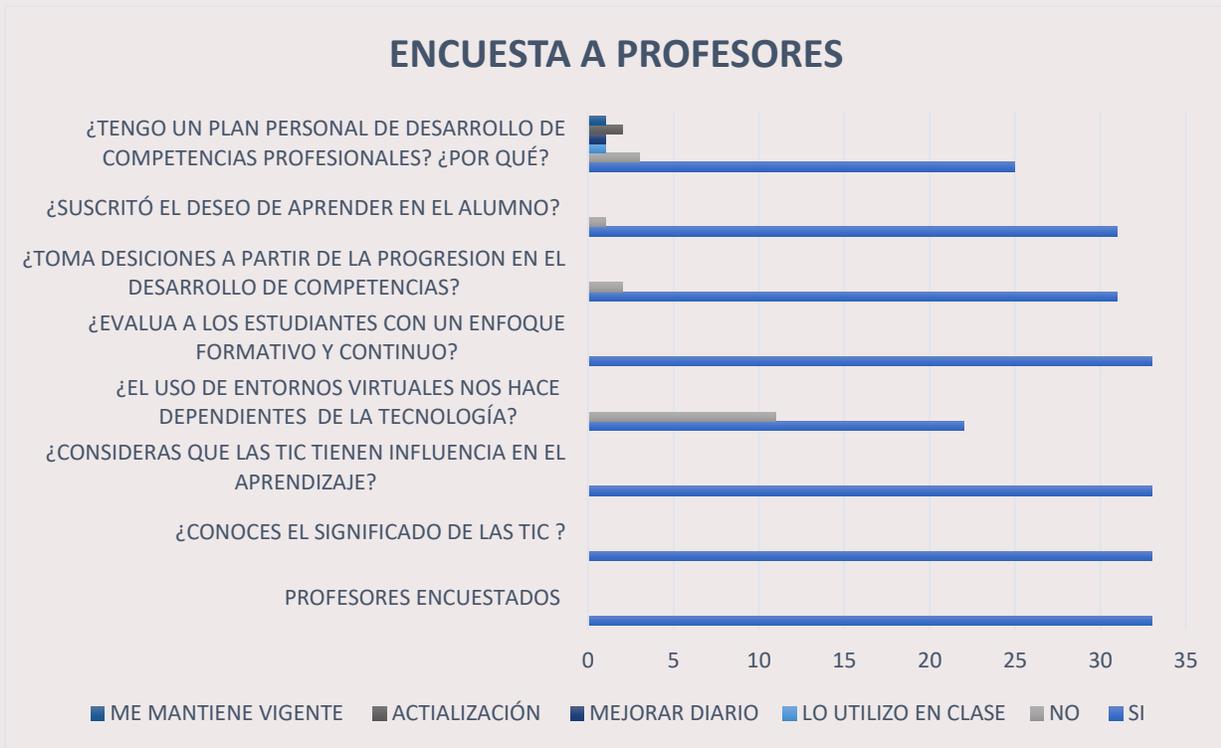
La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México, ofrece servicios educativos a nivel licenciatura bajo la modalidad no escolarizada y presencial en los diferentes Campus que tiene alrededor del Estado de México, siendo la modalidad no escolarizada nuestro tema en cuestión.

Con el apoyo de los coordinadores y tutor académico de todas y cada una de las licenciaturas que ofrece la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli en la modalidad presencial y no escolarizada, se realizaron varias pruebas, para conocer la situación de los alumnos en cuanto a conocimientos previos de

las materias, sus hábitos de estudio, condición económica y familiograma, siendo los puntos básicos para poder llevar acabo la transmisión del conocimiento a cada uno de los alumnos en las distintas modalidades .Dando los siguientes resultados:

Figura1

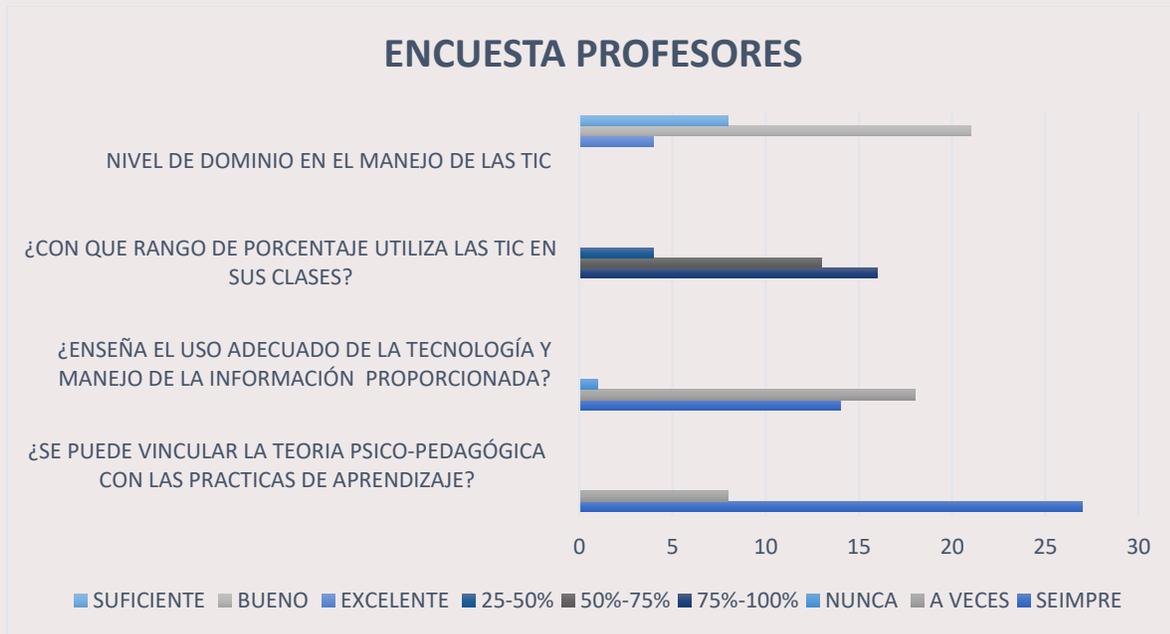
Resultado de encuesta realizada a profesores de La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México



Gráfica de elaboración propia

Figura 2

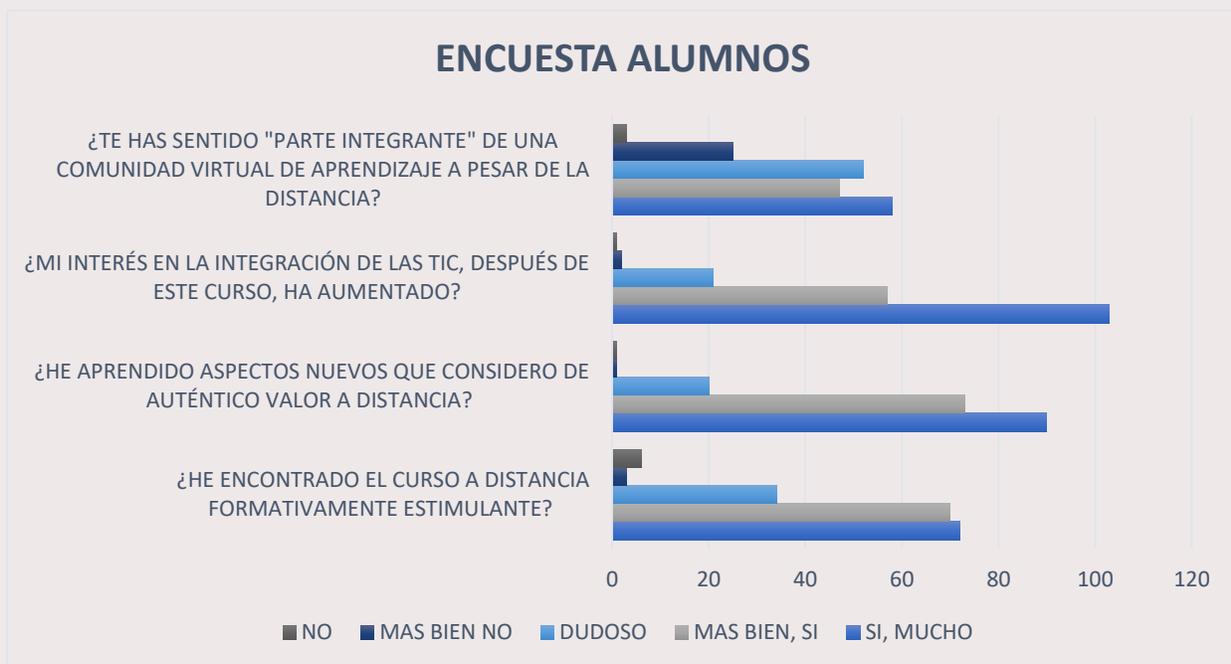
Resultado de encuesta realizada a profesores de La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México enfocada a las TIC´S



Gráfica de elaboración propia

Figura 3

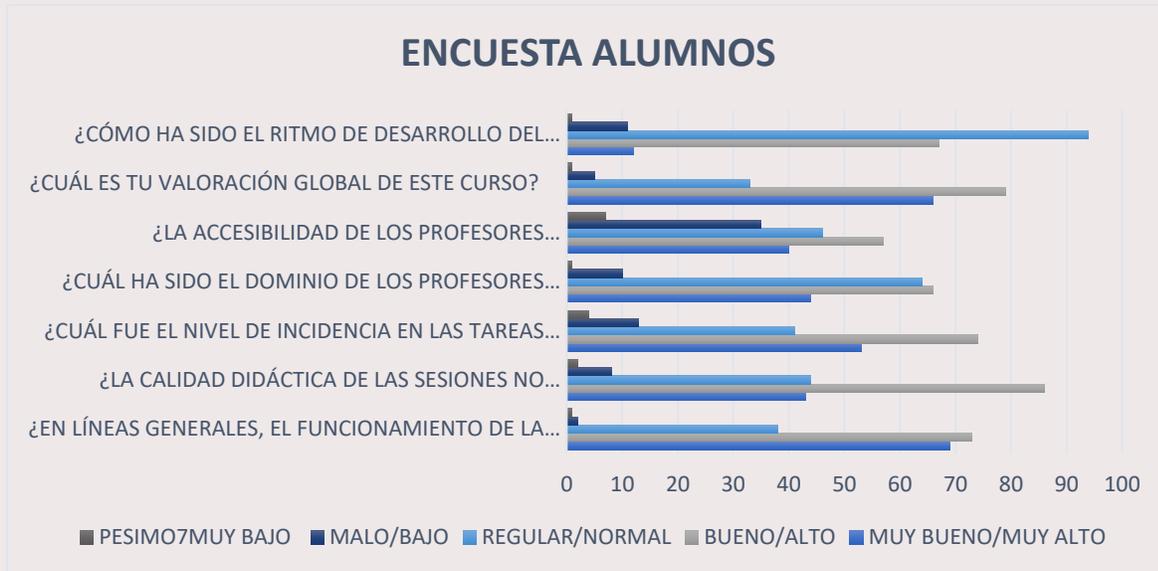
Resultado de encuesta realizada a alumnos de La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México enfocada a su opinión de las clases en línea.



Gráfica de elaboración propia

Figura 4

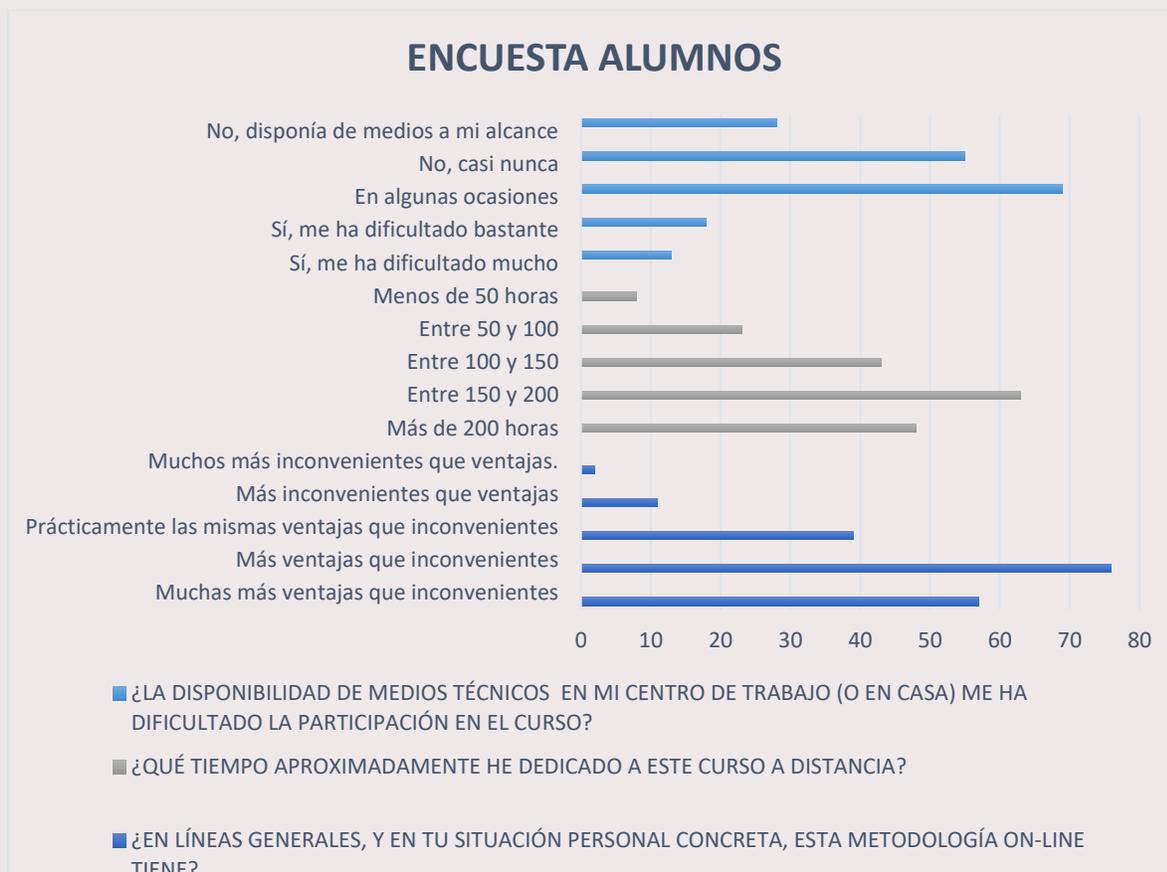
Resultado de encuesta realizada a alumnos de La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México enfocada a su opinión de las clases cursadas.



Gráfica de elaboración propia

Figura 5

Resultado de encuesta realizada a alumnos de La Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México sobre las ventajas y desventajas de las clases en línea.



Gráfica de elaboración propia

En razón de las pruebas realizadas, los resultados que captaron nuestra atención son en relación a la percepción y opinión que tienen los alumnos de tomar clases en línea; el test de alumnos y maestros pertenecientes a esta modalidad arrojan que el 30,8% de alumnos considera que hay más ventajas que inconvenientes en esta modalidad, el 41,1% consideran que solo hay más ventajas que inconvenientes, el 21,1% tienen la opinión de que las ventajas e inconvenientes son proporcionales, el 5,9% considera que hay más inconvenientes que ventajas y solo el 1,1% opina que hay mucho más inconvenientes que ventajas. En relación a la preparación de los maestros al momento de impartir clase el 23,8% de los alumnos considera que el dominio de sobre temas técnicos por parte de los profesores es muy alta, el 35,7% considera que es alta, el 35,6% percibe que la preparación es normal, el 5,4% que es baja y solo el .5% percibe una muy baja preparación; con relación a esto es importante resaltar el objetivo de la presente investigación enfocada a las estrategias pedagógicas ocupadas por los profesores a la hora de dar clases. Las respuestas de los profesores que más destacan en la investigación es que el 75,8% de los encuestados tienen un plan de desarrollo de las competencias profesionales, el 9,1% no lo tienen, 3% sabe que esto le es útil al momento de dar clase, el 3% considera que ayuda a mejorar su desempeño, el 6% lo toma como actualización, el 3% sabe que el plan le ayudara a mantenerse vigente dentro del sistema educativo. El

100% sabe que las TIC'S favorecen a la adquisición de aprendizajes por parte de los alumnos, sirven como apoyo didáctico y tienen conocimiento del uso de las tecnologías utilizadas.

El dominio de habilidades en el manejo de las TIC de acuerdo con los resultados arroja un que un 12,1% se considera excelente, el 63,6% bueno teniendo mayor peso y el 24,2 posee suficientes habilidades; en cuanto al rango del uso de las TIC'S en el aula virtual arroja que un 48.5% las utiliza en un rango del 75% al 100%, en 39,4% de los encuestados las ocupa entre un 50% a 75% y solo el 12,1% las utiliza un 25% a 50%.

Es importante resaltar que en la forma de impartir clases dentro del aula se deben de implementar métodos heurísticos y didácticos a través de proyectos, estudios de caso, aprendizaje basado en problemas, trabajo en equipo y observación de procesos formativos, etc. Los métodos utilizados se aplican mediante la realización de tareas que se adapten a ellos y contengan dominio del mapa de competencias, logrando el desarrollo sistemático y equilibrado de las mismas.

Estrategia Pedagógica

La estrategia pedagógica se puede definir como como un concepto teórico-práctico que se enfoca en el proceso educativo durante la transformación del estado inicial al estado ideal, durante la formación y el desarrollo de la personalidad de los sujetos educativos, los cuales demandan condiciones al sistema de acciones lo que permite alcanzar objetivos personales, grupales y como institución escolar. La estrategia esta en constante cambio siendo susceptible a modificaciones y es delimitada por los cambios que surjan en el objetivo de transformación. La estrategia pedagógica por parte del profesor responde a los objetivos definidos para los estudiantes en cada nivel de educación. El modelo estructural tiene antecedentes basados en la estrategia pedagógica los cuales se ven reflejados en la literatura especializada.

Las habilidades de los profesores al impartir clases están enfocadas a la creatividad, pensamientos que les permiten visualizar en la practica diversas variantes que modifican, transforman, consolidan el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, trayendo consigo éxito en la puesta en marcha de las estrategias pedagógicas aceptadas.

La educación se encarga de dar las bases para formar hombres y mujeres para que tengan habilidades científico-tecnológicas, valores éticos y estéticos y al mismo tiempo sean creadores e innovadores, implementando esto en los procesos de transformación. Los nuevos retos que dimanan de los escenarios globales y regionales, así como de nuestras realidades, caracterizadas por las posibilidades de ascender cultural y espiritualmente a través de los estudios y la atención de la sociedad, son de vital importancia para estos fines.

El papel del profesor en la dirección del proceso pedagógico es importante enfocando este estudio a dichas habilidades, al pretender mostrar las invariantes que debe tener en cuenta y que indican su comportamiento esperable al diseñar una estrategia pedagógica con acierto.

La experiencia profesional permite a los profesores reconocer las necesidades de los alumnos esto se complementa con la labor de investigación en las direcciones municipales de educación y directamente en las escuelas, como resultado se han detectado las dificultades que se presentan en el aula para mejorar el desempeño de los docentes y para el logro de modos de perfeccionamiento superior en la dirección del proceso pedagógico en áreas del cambio educativo, como consecuencia de contradicciones que se aprecian en la teoría y la práctica educativa.

Cuando los estudiantes exponen las experiencias de aprendizaje que viven por sí mismos le permiten al profesor conocer las necesidades que induzcan a los cambios deseados, dado a esto es necesario una reestructuración de actividades donde podrá establecer o promover situaciones de enseñanza-aprendizaje, con una alta probabilidad de que aquellas experiencias ayuden al cambio.

Los especialistas han planteado diversas razones las cuales engloban crecimiento vertiginoso de la información, personalización del aprendizaje, disminución en el uso de las estrategias cognitivas y habilidades del buen razonar en los estudiantes, la atención al potencial humano, entre otros; de las cuales surge la necesidad de investigar el trasfondo de estas.

Los resultados de estas investigaciones son muy importantes para el surgimiento de programas de estudio que prioricen el desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales, ello favorecería que el estudiante aprenda también el proceso que usó para aprender, el profesor se convertiría en un constante cuestionador, realizaría evaluaciones más flexibles, formarían una personalidad más profesional y capaz de tomar decisiones basadas en el conocimiento.

El papel del profesor tiene una gran importancia en la implementación de estos procesos lo que lleva a prestar atención a la manera en que los docentes utilizan las estrategias pedagógicas ante la especificidad de estudiantes, contextos y situaciones que se les presente en la institución escolar.

CONCLUSIONES

Las aportaciones del estudio están direccionadas al proceso pedagógico, se pudo identificar algunos predictores de adecuación de una estrategia pedagógica, lo que garantiza con mayor probabilidad éxito en su aplicación, ya que pone como prioridad las habilidades y el comportamiento del profesor al diseñarlas. Los componentes analizados y descritos pueden contribuir a mejorar contenidos de diferentes disciplinas que forman parte de los planes de estudio de las carreras para la formación, la superación y la capacitación del personal docente.

La identificación de predictores puede ser usada como una medida de pronóstico que facilita el autocontrol y la automonitoreo del docente en el proceso de diseño de una estrategia pedagógica. El diseño de una buena estrategia pedagógica brinda elementos de autorregulación, autocontrol y automonitoreo, como vía de perfeccionamiento del desempeño profesional del profesor, a través del uso de los predictores de adecuación.

Los resultados de la encuesta permitieron que las estrategias planteadas les den opciones a los profesores para implementarlas en sus clases en línea, lo que beneficiara a los alumnos facilitando el proceso de aprendizaje, reducirá las barreras que puedan dificultar su estudio y mejorara la calidad del docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aebli, H. (1991). Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo. Madrid: Narcea, s.a de ediciones.

Amador, R. (2010). La educación superior a distancia en México. Brasil: UNISUL.

Andrade, E. (2011). La educación superior pública a distancia en México, sus principales desafíos y alternativas en el siglo XXI. México: Revista Reencuentro.

Angulo, M. (2005) Educación a distancia en el Siglo XXI. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 5 (2), 60-75. <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura4/article/viewFile/52/60>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2001) Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia Líneas estratégicas para su desarrollo. ANUIES. <http://sistemas.dti.uaem.mx/sead/anuies-centrosur/pdf/plan.pdf>

Brocket, R. y Hiemtra, R. (1993). El aprendizaje autodirigido en la educación de adultos. Barcelona: Paidós.

Chacón M. (2004) Las competencias socioemocionales del docente, una mirada desde los formadores de formadores. Universidad Nacional de Educación a Distancia. [Archivo PDF]. <https://www2.uned.es/jutedu/VivasChaconMireya-IJUTE-Comunicacion.PDF>

Coll, C. (2008) Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades. Biblioteca Digital. [Archivo PDF]. https://www.uv.mx/dgdaie/files/2014/03/U2.6-Aprender-y-ensenar-con-las-TIC_Educacion_CITA_mayo2011-1.pdf

Contreras, M. (1999). Educación abierta y a distancia. México: Ediciones Hispanoamericanas.

Cooperberg, A. (mayo, 2002). Las herramientas que facilitan la comunicación y el proceso de enseñanza-aprendizaje en los entornos de educación a distancia. RED. *Revista de Educación a Distancia*,(3), 1-36. <https://www.redalyc.org/pdf/547/54700302.pdf>

DÍAZ J, MARTINS A. Estrategias de enseñanza aprendizaje. Orientaciones didácticas para la docencia universitaria. Serie de Libros y Materiales Educativos. No.50. San José, Costa Rica: Instituto

- Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA; 1982. p.368-373.
<https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635565004.pdf>
- Díaz-Barriga A. (2013). TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica. Revista Iberoamericana de Educación Superior RIES, Vol. 4 (10), 3-21.
<https://ries.universia.net/rt/printerFriendly/105/291>
- Díaz-Barriga F. (2005) Principios de diseño instruccional de entornos de aprendizaje apoyados con TIC: un marco de referencia sociocultural y situado. Tecnología y comunicación educativas, 20 (41), 4-16. <http://132.248.9.34/hevila/Tecnologiaycomunicacioneducativas/2004-05/vol1920/no41/1.pdf>
- Díaz-Barriga F. y Hernández. G. (2010). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: Mc Graw Hill.
- Didou, S. (2014) La UNESCO y la educación superior, 2014-2017: aportes de la Reunión de Cátedras UNESCO sobre la educación superior, las TIC en la educación y los profesores. www.unesco.org/new/.../UNESCO-summary-report-chairs-2014-1.pdf
- Edel, R. (2010) Entornos virtuales de aprendizaje. La contribución de lo virtual en la educación. RMIE, vol.15 (44). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000100002
- García- Aretio, L. (1999). Historia de la educación a distancia. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia.
- GOROW F. Ayudando al adolescente a aprender. México. D. F., México: Ediciones Pax; 1983. p.14.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Consejo Nacional de Población (Conapo). (2011). Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2009: Panorama sociodemográfico de México: Principales resultados 2011. México: Inegi/Conapo.
- SIERRA R A. Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas].
- TORRE S DE LA, BARRIOS O, TEJADA J, BORDAS I, BORJA M DE, CARNICERO P, ET AL. Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio. Barcelona, España Ediciones OCTAEDRO; 2000. p. 112-116.

Características de las empresas familiares: análisis entre empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán

Alonso Contreras Avila
Universidad Autónoma del Carmen, México
<https://orcid.org/0000-0002-2943-4836>
acontreras@pampano.unacar.mx

Olivia Jiménez Díez
Universidad Autónoma de Yucatán, México
<https://orcid.org/0000-0002-4514-5241>
jdiez@correo.uady.mx

Jennifer Mul Encalada
Universidad Autónoma de Yucatán, México
<https://orcid.org/0000-0003-0034-8165>
jeni.mul@correo.uady.mx

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan parte importante de la economía de México como generadores de empleo y una de las principales fuentes de ingresos. De ahí el interés de los gobiernos por implementar medidas para su fortalecimiento y desarrollo. La mayoría de ellas surgen a partir de emprendimientos familiares que, al paso del tiempo, logran constituirse como una empresa formal, sin embargo, en algunos casos el carácter familiar merma sus posibilidades de crecimiento. El objetivo de esta investigación es determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo conformada por 216 empresas de Mérida, Yucatán y 112 de Ciudad del Carmen, Campeche, con un nivel de confianza del 95% y error de 5%. Se obtuvo que, en ambas ciudades, la mayoría de las empresas son relativamente nuevas y tienen entre cinco y 10 años desde su creación, son categorizadas como micro y/o pequeñas debido al número de empleados que va de dos a 50 trabajadores, el principal mercado donde llevan a cabo sus operaciones es el regional. El crecimiento de la empresa, la situación económica, la innovación y la sucesión son los principales retos a los que se enfrentan. Estos resultados permiten concluir que, debido a su configuración, las empresas familiares carecen de una estructura organizacional formal lo que limita su desarrollo y crecimiento, provocando un estancamiento y, eventualmente, su cierre definitivo.

Palabras clave: administración de empresas; estructura administrativa; pequeña empresa; toma de decisiones; modelo de negocios.

Characteristics of family businesses: analysis between companies in Ciudad del Carmen, Campeche and Mérida, Yucatán

ABSTRACT

Micro, small and medium-sized enterprises represent an important part of Mexico's economy as generators of employment and one of the main sources of income. Hence the interest of governments in implementing policies to strengthen and develop them. Most of them arise from family enterprises that, with the passage of time, manage to become a formal company; however, in some cases, the family characteristics reduce their possibilities for growth. The objective of this research is to determine the characteristics of family businesses in Ciudad del Carmen, Campeche and the city of Mérida, Yucatán, based on a comparative diagnosis of socio-demographic aspects, challenges and priorities, ownership, succession planning and management remuneration, and conflict resolution. The research was conducted under a quantitative approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 216 companies in Mérida, Yucatán and 112 in Ciudad del Carmen, Campeche, with a confidence level of 95% and an error of 5%. It was found that, in both cities, most of the companies are relatively new and between five and 10 years old since their creation, they are categorized as micro and/or small due to the number of employees ranging from two to 50 workers, the main market where they carry out their operations is the regional one. Company growth, economic situation, innovation, and succession are the main challenges they face. These results lead to the conclusion that, due to their configuration, family businesses lack a formal organizational structure, which limits their development and growth, leading to stagnation and eventually to their closure.

Keywords: business administration; organizational structure; small business; decision making; business model.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas (MiPymes) empresas en México constituyen un elemento importante en la economía ya que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) representan 99.8 % del total de los negocios del país. Aunado a esto, se estima que aproximadamente el 90% de las pequeñas, medianas y grandes empresas son de tipo familiar y aportan cerca del 67% del empleo en el país (Ferron et al., 2016).

En ese sentido, las empresas familiares representan una proporción significativa del sector empresarial en México. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente (KPMG en México, 2013).

Estas situaciones motivan al estudio de este tipo de unidades económicas; no obstante, impera la falta de registros e información producida debido a la falta de organización, capacitación gerencial, resistencia a la definición y determinación de cargos y funciones, así como la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares que representan algunos problemas que enfrentan este tipo de empresas (Mayo et al., 2016). Por lo tanto, este trabajo aborda la situación de la empresa familiar en la región peninsular comprendida por los estados de Campeche y Yucatán, específicamente, en Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán.

En ese sentido, para esta investigación se concibe la empresa familiar como una unidad de negocios lucrativa cuya organización es controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe con propiedad de la familia (Mayo et al., 2016). Asimismo, se caracterizan por ser propiedad de una familia y controladas por esta, donde la unidad básica de cohesión social llamada familia sirve también como unidad básica para la organización económica (Jiménez, et al. 2022).

Por lo general, este tipo de empresas inician como un emprendimiento derivador de una idea, proyecto y, en algunos casos, a partir de un plan de negocios que les permite iniciar las operaciones, crecer y construir el patrimonio de una familia por varias generaciones, siendo algunos ejemplos a nivel las cadenas de Farmacias Guadalajara, Farmacias Bazar, Cinépolis, Chedraui, Soriana, entre otros y, a nivel regional, Súper Aki, Boxito, Ceramat, Panificadora El Retorno, Repostería Tere Cazola, Galletera Richaud, Casa Reca, Galletas Dondé, por mencionar algunas (Jiménez, et al. 2022).

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo del presente estudio es determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos.

La sucesión en la empresa familiar

Estudios han señalado que uno de los principales problemas es la transferencia de la empresa a la siguiente generación lo que la define como una organización familiar (Ward, 1987). En ese sentido, Almaraz y Ramírez (2018) señalan que las empresas familiares pueden seguir en funcionamiento durante la segunda generación y desaparecen al pasar a la tercera, debido a que no hay una diferenciación entre el ámbito familiar, empresarial y laboral.

Asimismo, Jiménez, et al. (2022) señalan que en este tipo de organizaciones muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder; por lo tanto, genera confusión en la determinación del liderazgo durante la sucesión de poder. Por lo que señalan, se debe facultar, legitimar y preparar a sus descendientes para la futura sucesión, ya que es durante la segunda generación cuando la empresa ha madurado y el poder no recae en el fundador sino en un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y, en ocasiones, inversionistas.

En ese sentido, Barroso (2014) menciona que, debido a las diferencias de intereses entre los involucrados el reto de las empresas es tratar de llegar a acuerdos para adaptarse y hacer cambios estratégicos para

mantenerse competitivos en el mercado; por lo tanto, se deben considerar dos procesos dentro del plan de sucesión de la empresa familiar: la gestión del proceso de sucesión y el proceso de sucesión de la propiedad (KPMG en México, 2013).

El conflicto en la empresa familiar

El conflicto es un fenómeno inherente a las relaciones humanas y por ende a las organizaciones. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre los objetivos o formas de alcanzar estos (Newstrom, 2007). En una empresa familiar los conflictos se pueden derivar del hecho que las mismas personas deben cumplir con roles en los sistemas familiar y empresarial, por lo que los conflictos familiares fácilmente pueden trascender a la organización de modo que el parentesco se convierte en una desventaja para la actividad productiva y mercantil (Galve, 2002).

En ese sentido, Belausteguigoitia (2013) menciona que los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas: como algo perjudicial y que debe ser evitado porque es negativo y no puede traer nada bueno; y como una opción de mejora, esto significa que, al tener ideas distintas, los involucrados pueden generar soluciones que conduzcan a una solución más eficaz; por lo tanto, pueden ser clasificados como funcionales y disfuncionales. Los primeros pueden dividirse en conflictos por metas y por procedimientos. En el caso de los conflictos disfuncionales, surgen entre padres e hijos, entre tíos y sobrinos, entre empleados familiares y no familiares, y son ocasionados por celos, envidias y miedos. También se incluyen intrigas entre colaboradores, chismes y críticas destructivas (Belausteguigoitia, 2013).

Considerando lo anterior, Vanoni y Pérez (2015) determinan que el protocolo familiar surge a partir de la existencia del conflicto y lo define como un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa con la finalidad de regular la organización y la gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, propiedad y empresa. Asimismo, Galve (2002) menciona que, además del protocolo familiar, otros instrumentos y órganos de gobierno de la empresa familiar para la solución de conflictos pueden ser la junta y consejo de familia, así como la junta de accionistas y consejo de administración.

Por último, otro elemento importante para disminuir el conflicto entre familiares, empleados y propietarios es la profesionalización (Rueda, 2011), proceso que permite preparar y garantizar que los futuros miembros estén capacitados para atender las necesidades de la empresa familiar cuando ya no estén los actuales gerentes o propietarios. En ese sentido, sin profesionalización es imposible establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos (Rueda, 2011).

Protocolo familiar

Es una herramienta que permite regular las problemáticas y contingencias familiares al interior de las empresas, con el objetivo es organizar sus aspectos internos para incentivar su desarrollo, crecimiento y continuidad en el mercado; abarca aspectos económicos, patrimoniales y de gestión, así como también los valores propios de la familia y que deberán reflejarse en su funcionamiento (Jiménez, et al. 2022).

Por su parte, Treviño (2017) menciona que el protocolo familiar es una herramienta que permite interconectar el sistema empresarial y familiar, específicamente la orientación estratégica de la empresa,

los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan sus decisiones sobre la propiedad, el gobierno y la administración; asimismo, promueve y refuerza la confianza, unidad y compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio.

Gobierno corporativo

Para el desarrollo de una empresa familiar, el gobierno corporativo representa un elemento importante ya que sin este se podrían generar problemáticas tales como: dirigir y controlar la empresa como un negocio personal por parte de uno o varios accionistas y no como una empresa institucional, designar como directivos clave a personas o familiares que no cumplen con el perfil necesario, dar trato desigual u ocultar información a algunos accionistas o designar proyectos o proveedores que encarezcan los costos o gastos de la empresa y que beneficien a familiares o amigos (Serrano, 2017).

Por otra parte, a partir de un estudio realizado por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC] (2009) se encontró que el 60% de las empresas observadas cuenta con asamblea de accionistas o consejo de administración, que la mayoría de estos están compuestos por uno o dos miembros y que solo un poco más de 20% tienen asamblea o consejo familiares.

Asimismo, su estructura se define, en primera instancia, por los accionistas encabezando la organización debido a que poseen la propiedad del negocio, son quienes eligen a los integrantes del consejo de administración; asimismo, éste comunica las estrategias y políticas a la dirección general, monitorea sus funciones y ejerce el control necesario sobre ésta. Como respuesta, la dirección general debe operar el negocio y entregar los resultados esperados al consejo de administración (CEGC, 2009).

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, de diseño no experimental y de tipo transversal. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario propuesto por Corona y Del Sol (2015), adaptado por San Martín y Durán (2017) con base en el PwC International Survey Unit. Compuesto por ocho apartados: datos del CEO / directivo / dueño de la empresa y de la empresa, dimensión empresarial, carácter familiar, protocolo familiar, planeación de sucesión, resolución de conflictos y protocolo, gestión de la dimensión familiar y retos de la empresa familiar. La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial durante los meses de febrero y marzo 2023.

Población y muestra

Se consideró como población el total de empresas familiares ubicadas en Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán, tomando en cuenta que una empresa familiar es aquella donde la propiedad y el control directivo está en manos de los miembros del mismo grupo familiar, y en donde se ha dado, se está dando o se provee dar en el futuro una transferencia de la empresa a miembros de la siguiente generación de esa familia (Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP, 2015).

Bajo ese criterio, en un primer momento se realizó la búsqueda de empresas en general mediante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y

Geografía [INEGI] (2023), categorizadas por actividad económica como industrial, comercio y servicios siendo un total de 4,745 empresas en Ciudad del Carmen, Campeche. Posteriormente, con base en el marco muestral obtenido, se realizó una revisión logrando identificar 157 que cumplieron con la característica principal de ser empresa familiar, de las cuales se tomó una muestra de 112 empresas con un nivel de confianza del 95% y un error de 5%.

Por otra parte, para el caso de la Ciudad de Mérida, Yucatán, se obtuvo una muestra con un nivel de confianza y un error de 95% y 5% respectivamente de 216 empresas a partir de un total de 489 empresas registradas al 2020 en el directorio de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación de Yucatán (Canacintra). Sin embargo, debido al confinamiento por COVID-19 solo participaron 108 empresas (Jiménez, et al. 2022). Cabe señalar que, para ambos casos, la selección de los participantes se realizó de manera no probabilística por conveniencia, anteponiendo el criterio de accesibilidad.

RESULTADOS Y DISCUSION

Datos del CEO / directivo / dueño de la empresa y de la empresa

Considerando la muestra de 112 empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, dentro de sus características sociodemográficas se puede mencionar que el 65.20% de las eran dirigidas por hombres mientras que 34.80% por mujeres, con edades de 20 a 69 años y un promedio de 42.65 años. Asimismo, se destaca que en el 81.25% de las empresas el director es miembro de la familia propietaria y en el 18.75% de los casos no lo es, estos con un promedio de 10.75 años de antigüedad en dicho cargo.

Por otra parte, el 45.54% fueron de giro comercial, 3.57% de giro industrial y 50.89% de servicios, con una cantidad de dos a 70 empleados, siendo 14.23 el promedio de empleados. En ese sentido, en la Tabla 1 se presenta la clasificación del tamaño de empresas a partir del número de empleados y el giro. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada en su mayoría por micro y pequeñas empresas, con un promedio de 16.15 años desde su creación. Cabe señalar que el 32.10% de las empresas tienen hasta cinco años operando, 18.80% entre 6 y 10 años, 23.20% entre 11 y 20 años y 29.90% más de 20 años, esto podría significar que en la mayoría de los casos las empresas son de reciente creación. En cuanto a los ingresos mensuales estos ascienden a un promedio de 706,802.86 pesos aproximadamente.

Tabla 1

Cantidad de empresas por tamaño y sector de Ciudad del Carmen, Campeche

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Número de empresas en la muestra	% de empresas en la muestra
Micro	Comercio	0 a 10	21	18.75%
	Industria		0	0.00%
	Servicios		34	30.36%
	Total		55	49.11%
Pequeña	Comercio	11 a 30	25	22.32%
	Industria	11 a 50	2	1.79%
	Servicios		22	19.64%
	Total	49	43.75%	

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Número de empresas en la muestra	% de empresas en la muestra
Mediana	Comercio	31 a 100	5	4.46%
	Industria	51 a 250	2	1.79%
	Servicios	51 a 100	1	0.89%
	Total		8	7.14%

Nota: adaptado de "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas." por Secretaría de Economía, 2009, Diario Oficial de la Federación.

Dimensión empresarial

En cuanto a la dimensión empresarial, se encontró que el 57.10% de empresas en Ciudad del Carmen, Campeche no cuentan con un documento escrito del plan estratégico a mediano y largo plazo, En el caso de la Ciudad de Mérida, Yucatán esta proporción fue de 37.80% (Jiménez, et al. 2022). Lo que significa que en la mayoría de los casos se presenta una falta de estructura organizacional formal, predominando la toma de decisiones sin fundamentos y con base en la intuición (González, 2001).

Por otra parte, en relación con sus operaciones, en el caso de Ciudad del Carmen, Campeche, el total de empresas señaló que el principal mercado en el que las llevan a cabo es el regional. Asimismo, el 29.46% señaló que operan en el resto del mercado nacional y solo el 9.82% tiene operaciones en el mercado internacional. En el caso del mercado Yucateco, se obtuvo que, el 49.54% realiza sus operaciones a nivel regional Península de Yucatán, 13.43% de dichas empresas tienen actividades a nivel nacional y solo 6.48% de ellas a nivel internacional, siendo Estados Unidos, Centro América y Sudamérica los principales destinos para ambos casos (Jiménez, et al. 2022).

En relación con las principales actividades que durante los tres últimos años han implementado las empresas, a partir de la Tabla 2 se puede apreciar que, en ambos casos, han introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente, han implantados nuevos métodos organizativos tales como procedimientos, organización del trabajo y relaciones externas, así como la implantación de nuevos conceptos comerciales como envases, promoción, canales y precios.

Tabla 2

Actividades implementadas por las empresas familiares en los últimos tres años

Actividad	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Ha entrado en nuevos negocios/sectores	49.10%	47.30%
Ha entrado en nuevos mercados	50.00%	44.60%
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente	79.60%	75.00%
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente	68.50%	60.70%

Actividad	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Ha implantados nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)	76.90%	67.00%
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)	73.10%	71.40%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 18.

Carácter familiar

En el caso de las empresas carmelitas, se obtuvo que en el 58.93% de los casos la familia posee el 100% de la propiedad y que el 90.18% de estas los familiares poseen al menos el 50.00% de la propiedad. Para las empresas yucatecas es el 96.30% de estas donde la familia a cargo posee al menos el 50% de la propiedad (Jiménez, et al. 2022). Aunado a esto, se destaca que en el 72.30% de las empresas de Ciudad del Carmen es la primera generación de familiares quienes tienen la propiedad y, del mismo modo, es el 59.80% de empresas que son dirigidas por la primera generación, seguido del 15.20% que son dirigidas por segunda y tercera generación.

En cuanto a los órganos de gobierno, en la Tabla 3 se puede observar que en ambas muestras la mayoría de las empresas cuentan con un equipo directivo, en menor proporción se encuentra la junta de accionistas y asamblea familiar.

Tabla 3

Principales órganos de gobierno en las empresas familiares

Órgano de gobierno	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Equipo directivo	73.10%	70.54%
Consejo de administración	48.10%	57.14%
Junta de accionistas	31.50%	45.54%
Consejo familiar	60.20%	59.82%
Asamblea familiar	42.60%	53.67%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 18.

Protocolo familiar

En el caso de Ciudad del Carmen, Campeche, de 112 empresas solo 17 señalaron que sí cuentan con un protocolo familiar, mientras que el 84.82% no cuenta con uno; de éstas, el 26.32% no tienen conocimiento al respecto, el 49.47% no lo consideran necesario, el 14.74% no lo tiene, pero lo está considerando y solo en el 9.47% está en proceso de elaboración. De las empresas que sí cuentan con un protocolo familiar siete de ellas señalaron que, desde el inicio de sus operaciones cuenta con él; cinco empresas señalaron que desde hace 10 años; una empresa mencionó que lo tiene desde hace 30 años y las demás entre dos

y seis años. Asimismo, se encontró que han hecho revisiones a dicho protocolo por lo menos una vez y a lo mucho 15 veces durante el tiempo que llevan operando.

Por otra parte, en el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, se tiene que solamente el 21.30% cuenta con un protocolo, 11.11% se encuentran en proceso, 50.93% no lo consideran necesario y 16.67% no tienen conocimiento al respecto, y de las empresas que sí cuentan con un protocolo, se obtuvo que en todos los casos lo han revisado en los últimos 4 años (Jiménez, et al. 2022).

En la Tabla 4 se presentan los aspectos que incluye el protocolo familiar en el caso de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche que sí cuentan con él. En ese sentido, dentro de los principales se puede observar que, en la mayoría de los casos se incluyen normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa, para la jubilación y para la incorporación y salida de familiares, así como métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros. Además, la mayoría coincide en que debe de estar firmado por todos los miembros de la familia.

En cuanto a las empresas que no cuentan con un protocolo familiar, la mayoría indicó que debería incluir métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros, restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros, normas de incorporación y salida de familiares, así como normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa. En contraparte, la mayoría indicó que no debería incluir normas para regímenes matrimoniales.

Por parte, las empresas de la Ciudad de Mérida que ya cuentan con un protocolo, dentro de los aspectos más importantes que debe incluir un protocolo familiar indicaron: normas de incorporación y salida de familiares en la empresa, protocolo firmado por todos los miembros de la familia, métodos de valoración de acciones / participaciones y normas para la retribución de familiares y restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros (Jiménez, et al. 2022).

Tabla 4

Aspectos considerados en el protocolo de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche

Aspectos	Cuenta con protocolo familiar			
	Sí n= 17 empresas		No n= 95 empresas	
	Sí	No	Sí debería incluir	No debería incluir
Restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros.	52.94%	47.06%	47.37%	52.63%
Métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros.	58.82%	41.18%	63.16%	36.84%
Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa.	58.82%	41.18%	48.42%	51.58%
Normas para la promoción de familiares.	47.06%	52.94%	34.74%	65.26%
Normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa.	82.35%	17.65%	48.42%	51.58%

Aspectos	Cuenta con protocolo familiar			
	Sí n= 17 empresas		No n= 95 empresas	
	Sí	No	Sí debería incluir	No debería incluir
Normas para la jubilación (edad, remuneración, papel en la empresa...).	58.82%	41.18%	36.84%	63.16%
Existencia de pactos testamentales.	35.29%	64.71%	36.84%	63.16%
Normas para regímenes matrimoniales.	29.41%	70.59%	25.26%	74.74%
Firmado por todos los miembros de la familia.	70.59%	29.41%	40.00%	60.00%

Sucesión

En relación con los procesos de sucesión del principal responsable de la empresa, en la Tabla 5 se puede observar que, en ambos casos, la mayor proporción no tiene consensuado este tipo de procesos. En ese sentido, aquellas empresas que sí cuentan con esta característica señalaron que, dentro de los criterios más relevantes para elegir al sucesor, indicaron que deberían contar con formación universitaria, que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios y que tenga experiencia profesional en la empresa. Estos criterios coinciden tanto por las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán como las de Ciudad del Carmen, Campeche.

Tabla 5

Proceso de sucesión del principal responsable de las empresas familiares

Tiene consensuado el proceso de sucesión del responsable principal	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
No	43.50%	47.32%
Sí	41.70%	34.82%
Sí, estamos en proceso	14.80%	17.86%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 19.

Por otra parte, en la Tabla 6 se muestra que, en cuanto a los medios para transmitir la propiedad de las participaciones en la empresa a sus descendientes, la mayoría de los casos lo hará mediante herencia; sin embargo, también se observa una mayor proporción que aún no tiene planes al respecto. Además, en menor medida señalaron que venderán su participación a otras personas o empresas o que lo harán vía donaciones. Aunado a esto, es importante destacar que, el 69.4% de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán (Jiménez, et al. 2022) y el 80.40% de las ubicadas en Ciudad del Carmen, Campeche, indicaron que no cuentan con acuerdos que limiten la libre transmisión de acciones dentro de sus estatutos, lo cual podría poner en riesgo la propiedad familiar de la empresa.

Tabla 6

Medios para transmitir la propiedad de las participaciones a sus descendientes

Medio	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
No tiene planes al respecto	32.00%	45.50%
Venderá su participación a otras personas o empresas	13.30%	3.60%
Vía donaciones	12.50%	3.60%
Vía herencia	42.20%	47.30%

Nota: adaptado de “La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán” por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 19.

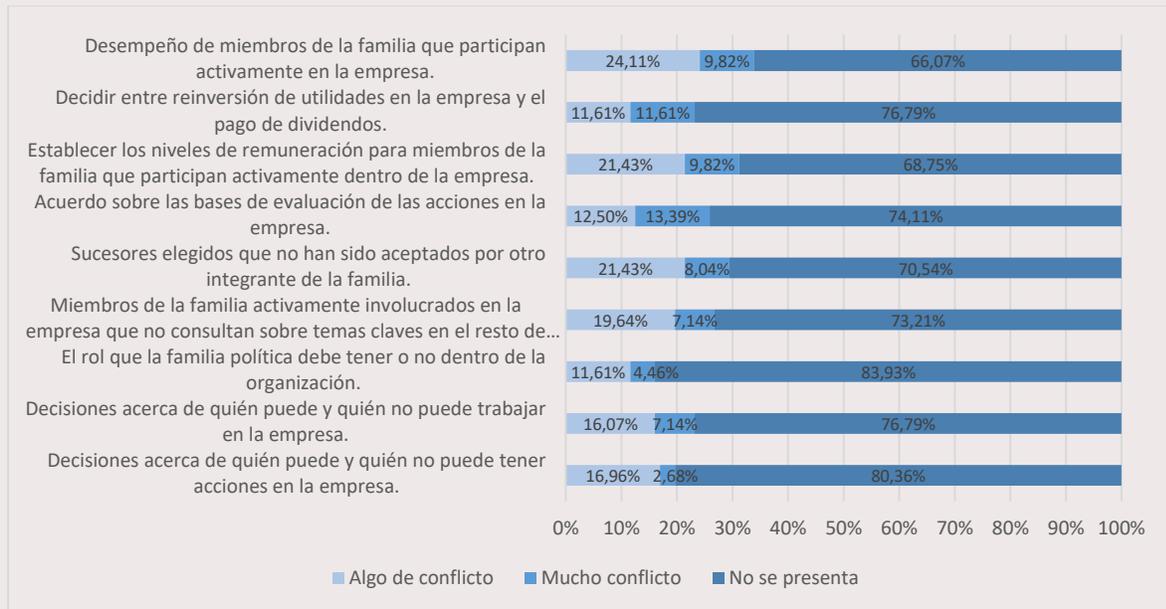
Resolución de conflictos y protocolo

En relación con los conflictos al interior de la empresa, principalmente entre los integrantes de la familia, en la Figura 1 se observa que, de manera general, los empresarios de Ciudad del Carmen, Campeche perciben que no se presentan conflictos. Por otra parte, dentro de los factores donde señalaron que se presenta mucho conflicto se encuentran los acuerdos sobre las bases de evaluación de las acciones en la empresa y en cuanto a decidir entre reinversión de utilidades en la empresa o el pago de dividendos. Con respecto a los factores que provocan algo de conflicto, se encuentra el desempeño de miembros de la familia que participan activamente en la empresa, así como la elección de sucesores no aceptados por otro integrante y el establecimiento de los niveles de remuneración para los miembros de la familia que participan dentro de la empresa.

En lo que se refiere a las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, éstas señalaron que los factores de mayor conflicto son el desempeño de miembros de la familia que participan activamente en la empresa (41.00%), discusión acerca del futuro estratégico de la empresa (40.00%), decisiones acerca de quién puede y no puede trabajar en la empresa (35.00%) y, en menor importancia, en cuanto a los acuerdo sobre las bases de evaluación de las acciones de la empresa (16.60%) (Jiménez, et al. 2022).

Figura 1

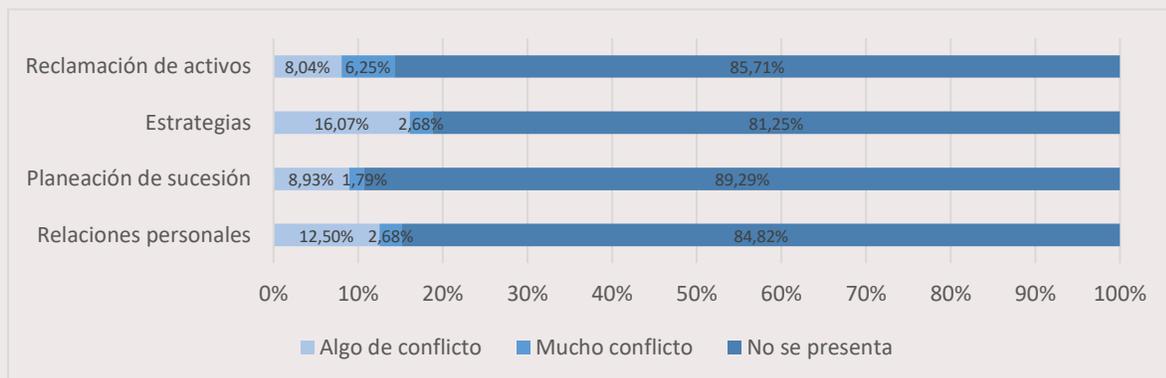
Principales conflictos que se dan al interior de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche



Asimismo, en el caso de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, de manera general, éstas indicaron que no se presentan conflictos en áreas como estrategias, relaciones personales, reclamación de activos y planeación de sucesión. Asimismo, de las que indicaron presentan conflicto fue, en su mayoría, cuestiones de estrategias y relaciones personales. En el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, indicaron presentar conflicto, en mayor medida, con relación a las estrategias y las relaciones personales, y en menor medida con respecto a la reclamación de activos (Jiménez, et al. 2022).

Figura 2

Conflictos en otras áreas que se dan al interior de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche



En relación con lo anterior, se obtuvo que el 63.39% (71 empresas) de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, indicaron que sí cuentan con procedimientos para la resolución de conflictos entre los miembros de la familia, mientras el 25.00% (28 empresas) no y el 11.61% (13 empresas) señaló que no aplica. Para el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, el 56.5% (61 empresas) afirma que

no cuenta con un procedimiento para la resolución de problemas, conflictos que surjan entre los miembros de la familia; 27.8% (30 empresas) si cuentan con algún procedimiento y 15.7% (17 empresas) define que ello no aplica a su empresa (Jiménez, et al. 2022). En ese sentido, en la Tabla 7 se presentan los principales procedimientos utilizados para la resolución de conflicto. Por último, se obtuvo que el 41.07% de las empresas de Ciudad del Carmen, señaló que han establecido criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo.

Tabla 7
Procedimientos establecidos para resolución de conflictos en las empresas familiares

Procedimiento	Mérida, Yucatán n=30 empresas	Ciudad del Carmen, Campeche n=71 empresas
Consejo familiar	15.60%	18.75%
Juntas	14.80%	13.39%
Reglamento	11.70%	27.68%
Sistema de votación	11.70%	3.57%
Constitución de la familia	8.60%	1.79%
Medición y evaluación del desempeño	7.80%	10.71%

Nota: adaptado de “La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán” por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 21.

Gestión de la dimensión familiar

Con respecto a la gestión de la dimensión familiar, en el 55.36% de las empresas de Ciudad del Carmen sí existe algún plan específico de formación tanto para familiares como no familiares. Asimismo, se encontró que en el 50.00% de las empresas hasta el 30.00% de los familiares que ocupan puestos directivos cuentan con formación universitaria o similar (máster, posgrados, etc.) y en el 75.00% de las empresas se encontró que de los familiares que ocupan puestos directivos el 92.00% ha trabajado en otras empresas.

En cuanto al porcentaje de utilidades que ha repartido la empresa en los últimos dos años, se obtuvo que en el 25% de las empresas se repartió, a lo mucho, el 10.00% de las utilidades, mientras que en el 75% de éstas este porcentaje asciende al 50.00%. Asimismo, en el 69.64% de los casos, los propietarios no han acordado un método para valorar anualmente sus acciones o participaciones, solo el 28.57% señaló que sí. De estos últimos, la mayoría señaló que lo hace en función del valor contable. Y, por último, la mitad de los empresarios no conocen los beneficios fiscales de las empresas familiares.

Retos de la empresa familiar

Finalmente, dentro de los retos de las empresas familiares en el caso de Ciudad del Carmen, en la Tabla 8 se presentan los mayores desafíos según la percepción de los empresarios, de ellos toman relevancia el crecimiento de la empresa, la situación económica y la innovación; en menor medida consideran el gobierno corporativo y la internacionalización de la empresa. Por otra parte, dentro de las ventajas de ser una empresa familiar, los empresarios consideran que hay mayor comunicación y más facilidad en la toma de

decisiones, así como un mayor beneficio para los integrantes de la familia, sin embargo, estos enunciados hacen referencia solo a los aspectos sociales y no se consideran cuestiones administrativas, fiscales o estructurales propias de la organización. Por otra parte, dentro de las desventajas que señalan los empresarios, se pueden mencionar los conflictos familiares derivados de desacuerdos en la toma de decisiones, principalmente. Además, se señala que el 86.61% de las empresas no pertenecen a alguna asociación o cámara empresarial, solo el 11.61% sí e indicaron que reciben cursos y capacitaciones para mejorar los procesos propios de las actividades.

Tabla 8
Retos de las empresas familiares

Retos	% de empresas
El crecimiento de la empresa	40.20%
La situación económica	38.40%
La innovación	37.50%
La sucesión de la empresa	18.80%
La subsistencia de la empresa	8.90%
La profesionalización de la gestión	7.10%
La internacionalización de la empresa	3.60%
Organizar el gobierno corporativo	2.70%

CONCLUSIONES

Las empresas familiares son parte importante para la economía de una región ya que muchas veces constituye la principal fuente de ingresos de una familia, así como de generación de empleos. Surgen muchas veces por la falta de oportunidades laborales lo que obliga a las cabezas de familia a emprender un negocio desde la informalidad y con el paso del tiempo, de manera empírica, adquirir una estructura organizacional, que en algunos casos es deficiente. O a partir de un evento disruptivo como la pasada pandemia por COVID-19 que obligó el cierre parcial o definitivo de las actividades no esenciales, así como la reducción de personal. Además, a partir de las políticas emanadas por los gobiernos logran insertarse en un mercado formal.

Estos procesos son relevantes como objeto de estudio ya que permiten identificar patrones o características del comportamiento de estas empresas. En ese sentido, esta investigación logró determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos.

Se identificaron similitudes en las empresas de ambas localidades en cuanto a su estructura organizacional, tamaño y composición familiar. Dentro de las áreas de oportunidad se puede mencionar el desarrollo de una planeación estratégica, el proceso de sucesión y la definición e implementación de un protocolo familiar.

Asimismo, se obtuvo que, en ambas ciudades, la mayoría de las empresas son relativamente nuevas y tienen entre cinco y 10 años desde su creación, son categorizadas como micro y/o pequeñas debido al número de empleados que va de dos a 50 trabajadores, el principal mercado donde llevan a cabo sus operaciones es el regional. El crecimiento de la empresa, la situación económica, la innovación y la sucesión son los principales retos a los que se enfrentan. Estos resultados permiten concluir que, debido a su configuración, las empresas familiares carecen de una estructura organizacional formal lo que limita su desarrollo y crecimiento, provocando un estancamiento y, eventualmente, su cierre definitivo.

Por otra parte, dentro de las limitaciones de este estudio se puede mencionar su alcance ya que, por sus características específicamente descriptivas, no fue posible realizar un análisis comparativo inferencial mediante pruebas de estadística paramétrica o no paramétrica. Por lo tanto, para futuros estudios, se propone indagar sobre diferencias de los factores en ambos contextos. Otra limitante fue la población de estudio ya que, debido a sus características, no fue posible tener acceso a un registro de empresas específicamente familiares, pudiendo haber cometido error de muestreo. Asimismo, solamente se tomaron en cuenta dos localidades específicas; por lo tanto, se propone ampliar el espectro poblacional y considerar empresas familiares de otras regiones para complementar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaraz, A. y Ramírez, A. (2018). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México: Colegio de la Frontera Norte.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132. DOI: 10.14198/GEOGRA2014.5.60
- Belausteguigoitia, I. (2013). *Breve diagnóstico de una empresa familiar*. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC]. (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LID editorial.
- Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP. (2015). Resultados globales de la encuesta aplicada a empresas familiares en México. México: Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/estudios/resultadosGlobalesEncuesta2015.pdf>.
- Corona, J. y Del Sol, I. (2015). La empresa familiar en España. Instituto de la empresa familiar.
- Ferrón, J., Simón, J., Durán, J. y San - Martín, J. (2016). La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México. México. IMEF.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (50), 158-181.
- González, J. (2001). Propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión "Poolo's Club" [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Colima.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jiménez, O., Ojeda, R. N., Mul, J., y López, L. E. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, 11(21), 66 - 94. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>
- KPMG en México. (2013). Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer. México: KPMG en México. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/12/desafio-empresas-familiares-mexico.html>
- Mayo, A., González, A. y Pérez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *VinculaTégica efan*, 2(1), 2489-2512. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf#page=1>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(1), 1-19. Recuperado de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56
- San Martín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. Editorial UDLAP.
- Secretaría de Economía, (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. México.
- Serrano, R. (16 de agosto de 2017). Riesgos y desviaciones por no tener un buen gobierno corporativo. *El Empresario*. Recuperado de <https://elempleado.mx/gobierno-corporativo/riesgos-desviaciones-no-tener-buen-gobierno-corporativo>
- Treviño, R. (2017). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Education.
- Vanoni, G. y Pérez, M. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers. Estados Unidos.