

# RILCO

**DESARROLLO SUSTENTABLE,  
NEGOCIOS,  
EMPRENDIMIENTO Y  
EDUCACIÓN**

## 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-León

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 Diez	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 Águilasocho Montoya	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Fernando Ávila Carreón	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Jennifer Mul Encalada	Universidad Autónoma de Yucatán
Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán	Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa México

### **Miembros participantes de la Entidad Editora**

Dr. Julio Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María del Carmen Hernández Silva	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María de la Luz Sánchez Paz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Liliana Antonia Mendoza González	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Jenny Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Gandhi González Guerrero	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María Elena Laura Ponce García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Daniel Cardoso Jiménez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Susana Ruiz Valdez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Guadalupe González García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Jorge Loza	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Oliveiro Cruz Mejía	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Noé Gaspar Sánchez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Verónica Sendejas Santín	Universidad Autónoma del Estado de México

# TABLA DE CONTENIDO

Análisis de la estructura conceptual del grado de educación financiera en alumnos Universitarios de áreas económico-Administrativas. Filiberto E. Valdés Medina, Minerva Martínez Ávila, Efraín Jaramillo Benhumea.	01
Procedimiento para mejorar la accesibilidad turística en hoteles. Diseño y validación mediante Método Delphi. Dayana Vega Cisneros, Yoani Cisneros Arias.	13
Análisis de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de neonatología. Leydi Marian Nazur Borrás, Betsy Marian Mejias Guevara, Any Flor Nieves Julbe.	28
Análisis del desarrollo municipal de Progreso, Yucatán. Irving Francisco Pech Nah, Ruth Noemí Ojeda López, Jennifer Mul Encalada.	36
Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en Mérida, Yucatán. Sarahí del Rosario Cetina Hoil, Jennifer Mul Encalada, Leonor Elena López Canto.	52
La psicología como clave para las decisiones comerciales: comprendiendo al consumidor y mejorando el marketing. Er Navas Maldonado, José Antonio Beltrán Enríquez, María Teresa Martínez Contreras.	67
Cambio organizacional y diseño de la estructura de una empresa yucateca. Laura de los Ángeles Bentata Soberanis, Leonor Elena López Canto, Olivia Jiménez Díez.	79

# TABLA DE CONTENIDO

---

“Emprendedurismo”. “Actuar de la hormiguita TT, historia de vida y emprendimientos”. María Teresa Martínez Contreras, José Antonio Beltrán Enríquez, Er Navas Maldonado.	96
Sistema estadísticos de cuadros: una herramienta para la gestión de la información y la toma de decisiones. Susel Matos Claro, Liana Morales Hechavarría, Leydis Lamoth Borrero.	110
Perspectiva de los consumidores de Villa corzo, Chiapas, México sobre el Marketplace de Mercado Libre. Erick Eugenio Gómez Hernández, Elizabeth Céspedes Ochoa, María del Carmen Chávez Rodríguez.	120

## **Análisis de la estructura conceptual del grado de educación financiera en alumnos Universitarios de áreas económico-Administrativas**

Dr. en C. A. Filiberto E. Valdés Medina  
Universidad Autónoma del Estado de México  
<https://orcid.org/0000-0003-1424-1465>

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

Dra. Minerva Martínez Ávila  
Universidad Autónoma del Estado de México  
<https://orcid.org/0000-0002-0921-019X>  
[mmartineza@uaemex.mx](mailto:mmartineza@uaemex.mx)

M. en C. Efraín Jaramillo Benhumea  
Universidad Autónoma del Estado de México  
<https://orcid.org/0000-0003-3188-4892>  
[ejaramillo@uaemex.mx](mailto:ejaramillo@uaemex.mx)

### **RESUMEN**

La educación financiera es un conjunto de habilidades y el conocimiento de diferentes componentes financieros que pueden aplicarse a la vida diaria (Ozkale & Ozdemir Erdogan,2022), así mismo se considera la capacidad de utilizar eficazmente diversas destrezas financieras así como el entendimiento de los componentes y habilidades financieras. La educación financiera en cuanto a los alumnos universitarios consiste principalmente en el discernimiento de conceptos y términos financieros, además implica la capacidad de utilizar dichos conocimientos financieros de forma eficaz en la práctica del día a día. El presente trabajo busca identificar la estructura conceptual del grado de comprensión en cuanto a la educación financiera en alumnos universitarios de áreas económico-Administrativas mediante la revisión de variables como son: el comportamiento y la gestión financiera, la autoeficacia financiera, la socialización financiera, tensión financiera y optimismo, dependencia financiera, las percepciones subjetivas de necesidad, manejo de las tarjetas de crédito y deuda de consumo, así como el conocimiento financiero.

**Palabras clave:** Educación Financiera, Universitarios, Crédito.

### **Analysis of the conceptual structure of the degree of financial education in university students of economic-administrative areas**

### **ABSTRACT**

Financial literacy is a set of skills and knowledge of different financial components that can be applied to daily life (Ozkale & Ozdemir Erdogan,2022), likewise it is considered the ability to use various financial skills effectively and the understanding of financial components and skills. Financial literacy in terms of university students mainly consists of discerning financial concepts and terms, furthermore it involves the ability to use such financial knowledge effectively in real world situations. This work

seeks to identify the conceptual structure of the level of financial education in university students of economic-administrative areas through the review of variables such as: financial behavior and management, financial self-efficacy, financial socialization, financial stress and optimism, financial dependence, subjective perceptions of need, credit card management and consumer debt, as well as financial knowledge.

**Keywords:** Financial Education, College Students, Credit.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis del grado de educación financiera enfocado en alumnos universitarios se integra de diversas variables, una de las cuales es la comprensión de los conocimientos financieros básicos. Esto incluye la importancia de la educación financiera y su impacto en el bienestar financiero de los individuos. Se ha demostrado que la educación financiera se relaciona con el género, la educación de los padres, las características sociodemográficas y el entorno familiar (Bohm, et al., 2023), en este sentido las personas con mayores conocimientos financieros están mejor preparadas para hacer frente a los gastos de emergencia y a la falta de ingreso (Lusardi, 2019). En el mismo sentido una base sólida de conocimientos financieros básicos es crucial para que las personas que se forman en contextos universitarios tomen decisiones financieras informadas y naveguen por las complejidades de las finanzas personales.

La educación financiera abarca la capacidad de gestionar eficazmente las finanzas personales, lo que incluye la elaboración de presupuestos y la comprensión del flujo de efectivo y los gastos. La investigación realizada por Annabi et al. en 2018 identificó los factores clave que afectan los conocimientos financieros necesarios. Aunado a lo anterior un estudio realizado por Ergün en 2017 encontró relación entre los alumnos con bajos grados de educación financiera y la carencia de conocimientos suficientes sobre presupuestos personales. Por lo tanto, desarrollar una sólida comprensión de los ingresos, los gastos y la elaboración de presupuestos es esencial para que los alumnos universitarios gestionen eficazmente sus finanzas y tomen decisiones financieras informadas. La comprensión de las tasas de interés, préstamos y manejo crediticio es crucial para potencializar el grado de educación financiera de los alumnos universitarios. La educación financiera implica comprender las implicaciones de las tasas de interés, los diferentes tipos de préstamos disponibles y el uso responsable del crédito. La investigación realizada por Bohm en 2023 destaca la asociación entre la educación financiera y las características sociodemográficas, resaltando la necesidad de programas de educación financiera específicos (Bohm, et al., 2023). Además, un estudio de Ruiz-Palomo et al. en 2023 reveló que la edad y el género son características demográficas relevantes en la adquisición de conocimientos financieros. Al adquirir conocimientos en estas áreas, los alumnos universitarios pueden tomar decisiones informadas en relación con los préstamos, la gestión de la deuda y la creación de un historial crediticio sólido. A continuación, se

presentan los principales elementos que intervienen en la educación financiera de los alumnos universitarios.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se circunscribe al tipo de investigación descriptiva, considerando la investigación descriptiva es un método de trabajo que caracterice la estructura conceptual del grado de educación financiera en alumnos de las áreas económico-administrativas. La presente investigación tiene por objetivo determinar las variables que integran y permiten medir el grado de educación financiera, y de este modo diagnosticar las carencias formativas particulares y de este modo establecer nuevas políticas y programas que ayuden a elevar el grado de educación financiera en alumnos pertenecientes a las áreas económico administrativas de grado superior.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

En los siguientes párrafos se detallan las principales variables que intervienen en el grado de educación financiera en alumnos de grado superior, el presente documento se centra en alumnos de las áreas económico administrativas.

### **1.1.- Acceso a recursos financieros e información**

El acceso a los programas de educación financiera desempeña un papel crucial a la hora de determinar el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Los conocimientos financieros están estrechamente relacionados con factores como el sexo, la educación de los padres y las características sociodemográficas (Bohm, et al., 2023). La disponibilidad de programas de educación financiera en las universidades puede proporcionar a los alumnos los conocimientos y habilidades necesarios para tomar decisiones financieras informadas. Un estudio que analizó el grado de pericia financiera entre alumnos universitarios de múltiples países descubrió que existen variaciones en los grados de conocimientos financieros, lo que indica la importancia de los programas educativos (Ergün, 2018). Al ofrecer cursos y talleres sobre gestión de finanzas personales, conceptos financieros, inversión y servicios bancarios, las universidades pueden contribuir a mejorar la educación financiera de sus alumnos (Silta, et al., 2020).

El acceso a instituciones y servicios financieros es otro factor que influye en el grado de pericia financiera de los universitarios. La posibilidad de interactuar con bancos, cooperativas de crédito y otras instituciones financieras permite a los alumnos adquirir conocimientos prácticos y experiencia en la gestión de sus finanzas. La investigación ha demostrado que los bajos grados de educación financiera se asocian con gastos ineficaces, planificación financiera y préstamos costosos (Lusardi, 2019). Por lo tanto, las universidades pueden facilitar el acceso a instituciones y servicios financieros proporcionando información sobre opciones bancarias, promoviendo eventos de educación

financiera en colaboración con instituciones financieras y ofreciendo prácticas o programas de educación cooperativa que expongan a los alumnos a situaciones financieras del mundo real (Siegfried, et al., 2021).

El uso de la tecnología y los recursos en línea también desempeña un rol importante a la hora de establecer el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Con el avance de la tecnología, los alumnos tienen acceso a un sinfín de recursos en online, como aplicaciones financieras, sitios web y plataformas educativas. Las universidades pueden aprovechar la tecnología incorporando módulos de educación financiera en línea en sus programas de estudio y organizando seminarios web o talleres sobre el uso de la tecnología para la gestión financiera (Bohm, et al., 2023). Al adoptar la tecnología, las universidades pueden capacitar a los alumnos para mejorar sus conocimientos financieros y tomar decisiones financieras informadas en la era digital (Hasan, et al., 2021).

### **1.2.- Hábitos y comportamientos financieros personales.**

Una de las variables clave que componen el grado de educación financiera en alumnos universitarios son sus hábitos y comportamientos financieros personales. Esto incluye sus hábitos de ahorro e inversión, que son cruciales para generar recursos económicos y el logro de la estabilidad financiera. La investigación de Lusardi y Mitchell (2019) ha demostrado que la educación financiera afecta significativamente al comportamiento de ahorro e inversión (Lusardi, 2019). Los alumnos universitarios que poseen un mayor grado de pericia financiera son más propensos a participar en prácticas proactivas de ahorro e inversión, lo que les permite asegurar su futuro financiero (Sayinzoga, et al., 2016). Por otro lado, aquellos con una menor educación financiera pueden tener dificultades para desarrollar hábitos de ahorro e inversión eficaces, lo que podría obstaculizar su bienestar financiero a largo plazo (Lusardi, 2019).

Otro aspecto importante de los hábitos y comportamientos financieros personales es el uso responsable del crédito y la gestión de la deuda. Los conocimientos financieros desempeñan un rol destacado a la hora de orientar a las personas hacia prácticas de endeudamiento responsables y una gestión eficaz de la deuda. Los estudios han demostrado que los individuos con mayor grado de formación financiera tienden a mostrar una mejor gestión de la deuda y prácticas de endeudamiento (Lusardi, 2019). Por el contrario, los individuos con menores conocimientos financieros pueden ser más susceptibles a un mal comportamiento de endeudamiento, lo que lleva a dificultades financieras y un mayor estrés financiero (McKenzie, 2009). Por lo tanto, mejorar la educación financiera entre los alumnos universitarios puede capacitarlos para tomar decisiones informadas sobre el crédito y la deuda, contribuyendo en última instancia a su estabilidad financiera y bienestar.

El establecimiento de objetivos financieros y la planificación también son componentes cruciales de los hábitos y comportamientos financieros personales que contribuyen al grado de educación financiera entre los alumnos universitarios. Las investigaciones han demostrado que los individuos con mayores grados de educación financiera tienen más probabilidades de establecer y alcanzar

objetivos financieros (Lusardi, 2019). Cuentan con las habilidades y conocimientos requeridos para crear planes financieros efectivos, presupuestar sus ingresos y tomar decisiones financieras informadas (Mandell, 2006). Por el contrario, las personas con una menor educación financiera pueden tener dificultades para establecer y alcanzar objetivos financieros, lo que puede conducir a la inseguridad financiera y al éxito financiero limitado (Mandmaa, 2019). Por lo tanto, promover la formación financiera entre los universitarios puede dotarles de las herramientas necesarias para establecer objetivos financieros realistas y desarrollar planes eficaces para alcanzarlos (Bohm, et al., 2023).

### **1.3.- Origen socioeconómico e influencia familiar**

Una de las variables más significativas que contribuyen al grado de formación financiera de los universitarios es su origen socioeconómico y la influencia de su familia. Las prácticas y discusiones financieras familiares son indispensables en la formación de la comprensión de los alumnos sobre la gestión del dinero. Un estudio de Calamato (2010) encontró una relación directa entre el involucramiento de los padres en asuntos financieros y el grado de saberes financieros de los alumnos. Por lo tanto, los alumnos que proceden de familias que dan prioridad a la educación financiera y entablan conversaciones sobre el dinero tienen más probabilidades de tener un mayor grado de pericia financiera.

El grado socioeconómico y el acceso a los recursos también desempeñan un rol trascendente a la hora de determinar el grado de formación financiera en los alumnos universitarios. Los alumnos de entornos socioeconómicos más altos suelen tener más acceso a recursos, como programas de educación financiera, libros y mentores, que pueden mejorar sus conocimientos y habilidades financieras (Dewi,2022). Por otro lado, los alumnos de entornos socioeconómicos más bajos pueden enfrentarse a obstáculos para acceder a dichos recursos, lo que puede repercutir en su grado de pericia financiera. Por lo tanto, abordar las disparidades socioeconómicas y proporcionar igualdad de oportunidades para la educación financiera puede ayudar a mejorar el grado de conocimientos financieros entre alumnos universitarios.

Las actitudes culturales relativas al manejo del dinero y la educación financiera también influyen en el grado de formación financiera de los alumnos universitarios. Las distintas culturas tienen creencias y valores diferentes en relación con la administración monetaria y la toma de decisiones en aspectos financieros (Davoli et al., 2020). Un estudio de Davoli (2020) destacó la importancia de los valores culturales en la conformación de los conocimientos y habilidades financieras de las personas. Las normas culturales y las actitudes sociales hacia el dinero pueden promover u obstaculizar el desarrollo de la educación financiera entre los alumnos (Brown et al., 2018). Por lo tanto, considerar el contexto cultural y adaptar los programas de educación financiera para alinearlos con los valores culturales puede ser eficaz para mejorar la educación financiera entre los alumnos universitarios (Ajayi et al., 2022).

#### **1.4.- Formación y exposición**

Una de las variables que contribuyen al grado de pericia financiera de los alumnos universitarios es su formación académica y su exposición a la educación financiera. La integración de la educación financiera en el plan de estudios desempeña un papel crucial a la hora de proveer a los alumnos de con las habilidades técnicas, y los conocimientos necesarios para tomar mejores decisiones financieras. La investigación llevada a cabo por Bohm (2023) reveló que los alumnos que estudiaban en escuelas de formación profesional y empresariales tenían un mayor grado de pericia financiera en comparación con los alumnos de otras carreras (Bohm, et al., 2023). Esto sugiere que la inclusión de cursos de educación financiera adaptados a las disciplinas académicas de los alumnos puede mejorar sus conocimientos financieros. Además, se ha demostrado que la pertinencia y la eficacia de los cursos de educación financiera influyen positivamente en los grados de conocimientos financieros de los alumnos (Wagner et al., 2015). Al proporcionar a los alumnos conocimientos prácticos y aplicaciones de la vida real, las universidades pueden capacitarlos para navegar por las complejidades de las finanzas personales y mejorar sus conocimientos financieros.

Otro factor importante que influye en el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios es la disponibilidad de oportunidades para el aprendizaje experimental y las aplicaciones en la vida real. La educación financiera va más allá de los conocimientos teóricos y requiere una aplicación práctica para comprender plenamente sus conceptos. Al ofrecer a los alumnos la oportunidad de participar en actividades prácticas como la elaboración de presupuestos, el ahorro y la inversión, las universidades pueden mejorar sus conocimientos financieros (Batty et al., 2020). Estas oportunidades de aprendizaje experimental permiten a los alumnos aplicar sus conocimientos en escenarios del mundo real, lo que les permite el desarrollo del pensamiento crítico y tomar decisiones financieras informadas. La investigación de Bateson (2009) demostró que los programas de educación financiera para jóvenes que incorporan simulaciones de la vida real producen cambios positivos en el comportamiento de los participantes (Bateson, 2009). Por lo tanto, las universidades deben esforzarse por crear un entorno que fomente el aprendizaje experimental y anime a los alumnos a aplicar los conceptos de educación financiera en su vida diaria. Lusardi y Mitchell (2019) encontraron que la educación financiera es generalmente baja en todo el mundo, y los niveles de ingresos nacionales más altos no equivalen necesariamente a grados más altos de educación financiera (Lusardi, 2019). Además, Martínez (2016) destacó la influencia de los ingresos familiares, la escolaridad de los padres y los conocimientos previos de finanzas personales adquiridos en la escuela secundaria y la universidad en la educación financiera de los alumnos (Martínez, 2016). Por lo tanto, es importante que las universidades consideren estos factores demográficos y diseñen intervenciones específicas para abordar las necesidades específicas de los alumnos de diversos orígenes. Al reconocer el impacto de estas variables, las universidades pueden implementar estrategias para mejorar el grado de educación financiera entre sus alumnos.

### **1.5.- Influencia de los compañeros y normas sociales**

Uno de los factores que contribuyen al grado de pericia financiera de los alumnos universitarios es la influencia de amigos y compañeros en los comportamientos financieros. Los estudios han demostrado que las personas suelen verse influidas por los hábitos y comportamientos financieros de sus amigos y compañeros (Kamel y Sahid, 2021). Por ejemplo, la investigación de Bohm (2023) descubrió que los conocimientos financieros están estrechamente relacionados con las características sociodemográficas y los antecedentes familiares, lo que indica que los comportamientos financieros de los compañeros pueden desempeñar un rol destacado en la formación de los conocimientos financieros de una persona (Bohm, et al., 2023). Además, un estudio de Xiao (2007) reveló que las variables relacionadas con los padres, como los comportamientos financieros de los padres, están asociadas con los comportamientos financieros positivos de los alumnos, lo que sugiere que la influencia de los compañeros va más allá de los amigos e incluye a los miembros de la familia (Xiao et al., 2007). Por lo tanto, los comportamientos y actitudes financieros de amigos y compañeros pueden tener un impacto significativo en el grado de pericia financiera de una persona.

Otro aspecto de la influencia de los compañeros y las normas sociales que afecta al grado de pericia financiera de los alumnos universitarios es la percepción de la gestión financiera entre iguales. Las investigaciones han demostrado que los individuos suelen compararse con los demás cuando se trata de cuestiones financieras (Jorgensen, 2007). Si los alumnos perciben que sus compañeros tienen buenas habilidades y prácticas de gestión financiera, pueden estar más motivados para mejorar sus propios conocimientos financieros. Por otro lado, si los alumnos perciben que sus compañeros tienen malas habilidades de gestión financiera o adoptan comportamientos financieros poco saludables, esto puede influir negativamente en sus propios conocimientos financieros (Yanto et al., 2007). Por lo tanto, las percepciones de la gestión financiera entre iguales pueden influir en los grados de educación financiera de los alumnos universitarios.

La presión social y los patrones de consumo también contribuyen al grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Las investigaciones han indicado que los individuos suelen sentir presión social para ajustarse a determinados patrones de consumo, lo que puede repercutir en sus comportamientos financieros y en la toma de decisiones (Ariffin et al., 2017). Por ejemplo, un estudio de Yanto (2021) encontró que la exposición a los medios sociales y la influencia de los compañeros son variables que influyen en el comportamiento financiero entre los alumnos universitarios (Mandmaa, 2019). Además, un estudio de Brausch (2018) destacó que los alumnos universitarios de primer año a menudo carecen de conocimientos financieros básicos y pueden sucumbir a decisiones financieras poco saludables debido a la presión social (Taft, 2013). Por lo tanto, las normas sociales y la presión para ajustarse a determinados patrones de consumo pueden influir en los grados de conocimientos financieros de los alumnos universitarios.

### **1.6.- Percepción del riesgo y toma de decisiones financieras**

Una de las variables clave que componen el grado de educación financiera entre los alumnos universitarios es su comprensión de los riesgos y las consecuencias financieras. La educación financiera está estrechamente relacionada con el conocimiento y la conciencia de los riesgos potenciales asociados a las decisiones financieras (Mandmaa, 2019). Tener una comprensión clara de los riesgos y las consecuencias financieras permite a los alumnos tomar decisiones con conocimiento de causa y evitar posibles contratiempos (Furtuna, 1992). Por lo tanto, mejorar los conocimientos financieros de los alumnos universitarios implica mejorar su comprensión de los riesgos y las consecuencias financieras.

Otra variable importante que contribuye al grado de educación financiera de los alumnos universitarios es su capacidad para tomar decisiones financieras bien informadas. La educación financiera no sólo abarca los conocimientos, sino también la aplicación de dichos saberes en situaciones reales del día a día (Mandell, 2006). Los alumnos que poseen los conocimientos financieros y las habilidades necesarias para la toma de decisiones están mejor equipados para tomar decisiones informadas sobre el ahorro, la inversión y la gestión de su dinero (James et al., 2012). Un estudio realizado por Lusardi en 2019 destacó la importancia de los conocimientos financieros en la capacidad de las personas para tomar decisiones financieras acertadas (Lusardi, 2019). Por lo tanto, mejorar la capacidad de los alumnos universitarios para tomar decisiones financieras informadas es crucial para mejorar su educación financiera. Los alumnos con mayores niveles de conocimientos financieros pueden estar más dispuestos a asumir riesgos calculados en sus esfuerzos financieros, como invertir en bolsa o crear una empresa (Sobaih et al., 2023). Por otro lado, las personas con grados más bajos de conocimientos financieros pueden ser más reacias al riesgo y preferir opciones financieras más seguras (Seraj et al., 2022). Comprender la relación entre la educación financiera y la asunción de riesgos puede ayudar a los educadores y a los responsables políticos a adaptar los programas de educación financiera para satisfacer las necesidades específicas de los alumnos universitarios (Ergün, 2018).

### **1.7.- Confianza y autoeficacia en asuntos financieros**

Una de las variables que contribuyen al grado de pericia financiera de los alumnos universitarios es su confianza y autoeficacia en cuestiones financieras. La creencia en la propia capacidad para gestionar las finanzas desempeña un papel crucial en el desarrollo de la educación financiera (Lone et al., 2022). Cuando los alumnos confían en su capacidad para tomar decisiones financieras, es más probable que adopten comportamientos financieros proactivos y tomen decisiones informadas (Lusardi, 2019). Esto incluye la capacidad de presupuestar los gastos por adelantado y realizar un seguimiento de dónde va su dinero (Jorgensen et al., 2018). Además, tener la confianza necesaria para buscar información y asesoramiento financiero es esencial para ampliar los propios conocimientos financieros y mejorar la educación financiera (Mandmaa, 2019). Por lo tanto, fomentar la confianza y la autoeficacia en cuestiones financieras es un factor importante para mejorar la

educación financiera de los alumnos universitarios. Junto con la creencia en la propia capacidad para gestionar las finanzas, la confianza en la toma de decisiones financieras es otro componente que contribuye al grado de pericia financiera entre los alumnos universitarios. Los alumnos que confían en su capacidad para tomar decisiones tienen más probabilidades de hacer elecciones financieras acertadas y evitar decisiones impulsivas o desinformadas (Mudzingiri et al., 2018). Esta confianza les permite evaluar los riesgos y beneficios financieros de manera efectiva y emitir juicios informados sobre diversas opciones financieras (Douissa., 2020). Al desarrollar la confianza en sus capacidades de toma de decisiones, los alumnos universitarios pueden mejorar sus conocimientos financieros y tomar decisiones más informadas que se alineen con sus objetivos financieros a largo plazo.

La disposición a buscar información y asesoramiento financieros es otra variable que influye en el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Los alumnos que buscan activamente información y asesoramiento financiero tienen más probabilidades de ampliar sus conocimientos financieros y desarrollar una mejor comprensión de diversos conceptos y estrategias financieras (Douissa.,2019) Esto incluye buscar orientación de expertos financieros, asistir a talleres o seminarios de educación financiera y utilizar recursos en línea para mejorar sus conocimientos financieros (Lusardi, 2019).

Las actitudes y los valores hacia el dinero y la gestión financiera desempeñan un rol relevante a la hora de determinar el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Las prioridades y los valores financieros varían entre las personas, y estas diferencias pueden repercutir en su toma de decisiones y sus conocimientos financieros (Martínez, 2016). Por ejemplo, un estudio de Martínez (2016) descubrió que factores como el género, el rango de clase, el origen étnico, la edad, los años de experiencia laboral, la especialidad y los ingresos pueden influir en las finanzas personales de los alumnos (Martínez, 2016). Comprender las propias prioridades y valores financieros es esencial para desarrollar habilidades de gestión financiera eficaces y mejorar la educación financiera. Las percepciones de éxito y seguridad financieros también influyen en el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios. Comprender la importancia de la seguridad financiera y tener una visión clara de lo que constituye el éxito financiero puede motivar a los alumnos a mejorar su educación financiera. Al abordar estas percepciones y proporcionar recursos para la educación financiera, las universidades pueden contribuir al desarrollo de graduados financieramente alfabetizados (Taft, 2013).

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, el grado de pericia financiera de los alumnos universitarios está influido por diversos factores. El conocimiento y la comprensión de los conceptos financieros básicos, el acceso a los recursos financieros y a la información, los hábitos y comportamientos financieros personales, el entorno socioeconómico y la influencia familiar, el grado educativo y la exposición, la influencia de los compañeros y las normas sociales, la percepción del riesgo y la toma de decisiones financieras, la confianza y la autoeficacia en cuestiones financieras, y las actitudes y valores hacia el dinero y la

gestión financiera son factores que influyen a la hora de determinar el grado de pericia financiera. Es importante que las universidades y las instituciones educativas reconozcan estos factores y apliquen estrategias para mejorar los conocimientos financieros de los alumnos. Esto puede incluir la integración de la educación financiera en el plan de estudios, el acceso a programas y recursos de educación financiera, la promoción de hábitos y comportamientos financieros responsables y el fomento de un entorno propicio para el aprendizaje financiero. Al abordar estos factores, las universidades pueden dotar mejor a los alumnos de los conocimientos y habilidades necesarios para el éxito financiero en su vida personal y profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajayi, T. A., Ugwoke, O. V., Onyeonu, E. O., Ugwoke, R. O., & Onuorah, A. R. (2022). Investigation of Financial Literacy and Money Attitudes Among First-Year Undergraduate Accounting Students: A Rational Emotive Behavior Therapy-Based Coaching Intervention. *SAGE Open*, 12(3), 21582440221117795.
- Albeedy, M. I., & Gharleghi, B. (2015). Determinantes de la educación financiera entre los alumnos universitarios en Malasia. *Revista Internacional de Administración de Empresas*, 6(3), 15-24.
- Annabi, A., González-Ramírez, J., & Müller, F. (2018). Qué determina el conocimiento financiero entre los alumnos universitarios? *Revista de educación financiera*, 44(2), 344-366.
- Ariffin, M. R., Sulong, Z., & Abdullah, A. (2017). Percepción de los alumnos hacia la educación financiera y el comportamiento de ahorro. *Revista Mundial de Ciencias Aplicadas*, 35(10), 2194-2201.
- Bateson, L. A. (2009). *A Follow-up Study of Ohio State University Extension's Youth Financial Literacy Program Real Money, Real World: Behavioral Changes of Program Participants* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Batty, M., Collins, J. M., O'Rourke, C., & Odders-White, E. (2020). Educación financiera experiencial: A field study of my classroom economy in elementary schools. *Economics of Education Review*, 78, 102014.
- Bohm, P., Bohmová, G., Gazdíková, J., & Simková, V. (2023). Determinants of Financial Literacy: Analysis of the Impact of Family and Socioeconomic Variables on Undergraduate Students in the Slovak Republic. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 252.
- Brown, M., Henchoz, C., & Spycher, T. (2018). Cultura y educación financiera: Evidencia de una frontera lingüística dentro del país. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150, 62-85.
- Calamato, M. P. (2010). *El aprendizaje de la educación financiera en la familia*. Universidad Estatal de San José.
- Davoli, M., & Rodríguez-Planas, N. (2020). Cultura y educación financiera de los adultos: Evidence from the United States. *Economics of Education Review*, 78, 102013.

- Dewi, V. I. (2022). ¿Cómo afectan los factores demográficos y socioeconómicos a la educación financiera y sus variables? *Cogent Business & Management*, 9(1), 2077640.
- Dewi, V. I., Febrian, E., Effendi, N., Anwar, M., & Nidar, S. R. (2020). Financial literacy and its variables: The evidence from Indonesia. *Economics & Sociology*, 13(3), 133-154.
- Douissa, I. B. (2020). Factors affecting College students' multidimensional financial literacy in the Middle East. *International review of economics education*, 35, 100173.
- Ergün, K. (2018). Educación financiera entre alumnos universitarios: Un estudio en ocho países europeos. *Revista internacional de estudios del consumidor*, 42(1), 2-15.
- Furtuna, F. (1992). Educación financiera personal de los alumnos universitarios: Economic. *Journal of Manpower*, 13(1), 25-32.
- Hasan, M., Le, T., & Hoque, A. (2021). How does financial literacy impact on inclusive finance?. *Innovación financiera*, 7(1), 1 -23.
- James, B. D., Boyle, P. A., Bennett, J. S., & Bennett, D. A. (2012). El impacto de la salud y la educación financiera en la toma de decisiones en los adultos mayores de la comunidad. *Gerontology*, 58(6), 531-539.
- Jorgensen, B. L. (2007). Educación financiera de los alumnos universitarios: Parental and peer influences (Tesis doctoral, Virginia Tech).
- Jorgensen, B. L. (2007). Financial literacy of college students: Parental and peer influences (Tesis doctoral, Virginia Tech).
- Kamel, A. M., & Sahid, S. (2021). Financial Literacy and Financial Behaviour of University Students in Malaysia. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(9).
- Lone, U. M., & Bhat, S. A. (2022). Impact of financial literacy on financial well-being: a mediational role of financial self-efficacy. *Journal of Financial Services Marketing*, 1 -16.
- Lusardi, A. (2019). Educación financiera y necesidad de educación financiera: evidencia e implicaciones. *Revista suiza de economía y estadística*, 155(1), 1-8.
- Mandell, L. (2006). Educación financiera: si es tan importante, ¿por qué no mejora? *Networks Financial Institute Policy Brief*, (2006-PB),
- Mandmaa, S. (2019). Analizando los factores que influyen en la educación financiera de los alumnos universitarios. *Revista internacional de educación e investigación en innovación*, 7(7), 465-497.
- Mandmaa, S. (2019). Analizando los factores que influyen en la educación financiera de los alumnos universitarios. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(7), 465-497. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss7.1628>
- Martínez, V. (2016). Educación financiera entre nuestros alumnos: Evaluando y mejorando sus conocimientos. *Revista de Educación Financiera*, 42(3-4), 291-303. <http://www.jstor.org/stable/90001154>
- McKenzie, V. M. (2009). Los conocimientos financieros de los alumnos universitarios: A comparison of graduating seniors' financial literacy and debt level. *Universidad del Sur de Florida*.

- Molina-García, A., Cisneros-Ruiz, A. J., López-Subires, M. D., & Diéguez-Soto, J. (2023). ¿Cómo influyen los conocimientos financieros en la propensión al riesgo de los alumnos universitarios? *The International Journal of Management Education*, 21 (3), 100840.
- Mudzingiri, C., Muteba Mwamba, J. W., & Keyser, J. N. (2018). Comportamiento financiero, confianza, preferencias de riesgo y educación financiera de los alumnos universitarios. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1512366.
- Ruiz-Palomo, D., Galache-Laza, M. T., Cisneros-Ruiz, A. J., & García- Lopera, F. (2023). Conocimientos financieros de los alumnos preuniversitarios: Efectos de la edad y el género. *Heliyon*, 9(4).
- Sayinzoga, A., Bulte, E. H., & Lensink, R. (2016). Educación financiera y comportamiento financiero: Experimental evidence from rural Rwanda. *The economic journal*, 126(594), 1571 -1599.
- Seraj, A. H. A., Alzain, E., & Alshebami, A. S. (2022). The roles of financial literacy and overconfidence in investment decisions in Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*, 13, 1005075.
- Siegfried, C., & Wuttke, E. (2021). ¿Qué influye en los conocimientos financieros de los adultos jóvenes? A combined analysis of socio- demographic characteristics and delay of gratification. *Frontiers in Psychology*, 12, 663254.
- Silta, H. P., & Miharti, I. (2020). Factores que Afectan el Grado de Educación financiera en Alumnos Universitarios. *Jambura Science of Management*, 2(1), 15-23.
- Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A. (2023). Risk-taking, financial knowledge, and risky investment intention: expanding theory of planned behavior using a moderating-mediating model. *Mathematics*, 11 (2), 453.
- Taft, M. K., Hosein, Z. Z., Mehrizi, S. M. T., & Roshan, A. (2013). La relación entre la educación financiera, el bienestar financiero y las preocupaciones financieras. *Revista internacional de negocios y gestión*, 8(11), 63.
- Wagner, J. F. (2015). Un análisis de los efectos de la educación financiera en la educación financiera y los comportamientos financieros. Universidad de Nebraska-Lincoln.
- Xiao, J. J., Shim, S., Barber, B., & Lyons, A. C. (2007). Comportamiento financiero y calidad de vida de los alumnos universitarios: Implications for college financial education.
- Yanto, H., Ismail, N., Kiswanto, K., Rahim, N. M., & Baroroh, N. (2021). The roles of peers and social media in building financial literacy among the millennial generation: A case of indonesian economics and business students. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1947579.

## **Procedimiento para mejorar la accesibilidad turística en hoteles. Diseño y validación mediante Método Delphi**

**Dayana Vega Cisneros**

Estudiante de Licenciatura en Turismo, Universidad de Holguín / Cuba

<https://orcid.org/0000-0003-0375-1312>

[anayad.vc.271@gmail.com](mailto:anayad.vc.271@gmail.com)

**Yoani Cisneros Arias**

Especialista de Posgrado en Gestión y desarrollo de la Formación laboral, Universidad de Holguín / Cuba

<https://orcid.org/0000-0003-4154-2757>

[yoani.cisnero.arias@gmail.com](mailto:yoani.cisnero.arias@gmail.com)

### **RESUMEN**

Estudios recientes dan muestra de la participación cada vez mayor de personas con discapacidad en actividades turísticas, por lo que organismos internacionales manifiestan la necesidad de aplicar estándares internacionales para garantizar que todos los turistas tengan las mismas condiciones de acceso independientemente de su destino de viaje. Desde un punto de vista metodológico, carecen las investigaciones desde la óptica de aplicación de estándares internacionales, dificultando la capacidad de brindar un servicio de calidad a este segmento. Por ello se realizó una investigación cuali-cuantitativa y metodológica con el objetivo de diseñar y validar un procedimiento para la mejora de la accesibilidad turística en hoteles aplicando la primera norma internacional de turismo accesible ISO 21902:2021, mediante un método de criterio de expertos, como es el Método Delphi. El diseño del procedimiento fue orientado al diagnóstico de la accesibilidad turística en hoteles para las personas con discapacidad y necesidades especiales. Se tuvo en cuenta para la validación un panel de 12 expertos con grado de competencia alto y medio que agruparan conocimientos sobre accesibilidad, personas con discapacidad o gestión de destinos turísticos inteligentes. Los resultados demuestran que el procedimiento formado por cinco etapas y 12 pasos es válido y fiable como herramienta metodológica para favorecer la accesibilidad turística en hoteles y su entorno a través de acciones de mejora, con la aplicación de la ISO 21902:2021, pero con un mayor nivel de solidez en el contexto cubano.

**PALABRAS CLAVE:** procedimiento, criterio de experto, accesibilidad turística, norma internacional.

### **Procedure to improve tourist accessibility in hotels. Design and validation using the Delphi Method**

#### **ABSTRACT**

Recent studies show the increasing participation of people with disabilities in tourism activities, which is why international organizations are expressing the need to apply international standards to ensure that all

tourists have the same access conditions regardless of their travel destination. From a methodological point of view, there is a lack of research from the point of view of applying international standards, making it difficult to provide a quality service to this segment. Therefore, a quali-quantitative and methodological research was carried out with the objective of designing and validating a procedure for the improvement of tourist accessibility in hotels by applying the first international standard for accessible tourism ISO 21902:2021, through a method of expert criteria, such as the Delphi Method. The design of the procedure was oriented to the diagnosis of tourism accessibility in hotels for people with disabilities and special needs. For the validation, a panel of 12 experts with high and medium level of competence that grouped knowledge on accessibility, people with disabilities or management of smart destinations were considered. The results show that the procedure consisting of five stages and 12 steps is valid and reliable as a methodological tool to promote tourism accessibility in hotels and their environment through improvement actions, with the application of ISO 21902:2021, but with a higher level of soundness in the Cuban context.

**KEYWORDS:** procedure, expert criteria, tourism accessibility, international standard

## **INTRODUCCIÓN**

El envejecimiento de la población mundial va en aumento debido a una mejor atención médica y niveles de vida más altos, que también han llevado a tasas de natalidad más bajas y una mayor esperanza de vida. En este sentido, el fenómeno del envejecimiento es una de las tendencias de consumo actuales y futuras más fuertes. (International, 2020). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), aproximadamente 1300 millones de personas, o el 16 % de la población mundial, tienen actualmente una discapacidad grave, muchas de las cuales se asocian al envejecimiento.

Más del 46% de las personas mayores de 60 años ya han sido diagnosticadas con alguna discapacidad tras el Covid-19, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020a; OMT, 2020b). Por lo tanto, garantizar la accesibilidad para los turistas podría significar un cambio de paradigma para los destinos de todo el mundo que se esfuerzan por recuperarse del impacto de la pandemia.

El logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible está estrechamente ligado a la integración de las personas con discapacidad, ya que enfrentan más desafíos en su vida diaria que otros. Desde una visión general, el turismo accesible no debe incluir únicamente a las personas con discapacidades físicas, sensoriales o psíquicas y orgánicas o psíquicas, sino también a cualquier persona que encuentre determinadas dificultades durante el tiempo que dedica a las actividades turísticas y de ocio. Puede ser el caso, entre otros, de niños, mujeres embarazadas y personas con discapacidad temporal (OMT, 2014).

El turismo como parte integrante de la sociedad debe afrontar este reto por lo que la necesidad de accesibilidad a estas instalaciones puede considerarse un factor clave no solo para la realización del derecho fundamental a la igualdad y no discriminación en el acceso a los servicios turísticos sino también para la integración de estos turistas en nuevos segmentos de mercado dentro de la industria turística (Martínez & Boujrouf, 2018).

Con el fin de garantizar a los turistas las mismas condiciones de acceso a los productos y servicios turísticos independientemente de su destino de viaje, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020b), ha

enfaticado en la importancia de aplicar estándares internacionales, que además ayuden a la eliminación de dudas entre prestadores de servicios y clientes al garantizar la calidad de los servicios prestados.

Durante los últimos cuatro años, Cuba ha sido testigo de una creciente evolución en el desarrollo del turismo accesible, puesto que el Ministerio de Turismo (MINTUR, 2021) se ha comprometido cada vez más en hacer el turismo más accesible a sus visitantes, y enfatiza que la construcción de nuevas edificaciones no es el objetivo principal, sino que las existentes tengan un alto porcentaje de accesibilidad para el disfrute de los turistas. Los primeros pasos dados en el año 2019 por Ecotur y Skedio Travel Group, quienes establecieron contacto con la Red Iberoamericana de Turismo Accesible (RITURACCESS), así lo demuestran. El MINTUR, en conjunto con RITURACCESS, ha implementado una serie de medidas e iniciativas desde entonces que promueven el avance de la modalidad en la Isla.

En la provincia Holguín, se está desarrollando el proyecto “Destino turístico inteligente y sostenible de Guardalavaca” para convertir a Guardalavaca de un destino tradicional a un destino inteligente. Como parte de una serie de resultados de investigación de uno de sus ejes de actuación como es el de la accesibilidad y, siguiendo las políticas del turismo en Cuba en materia de accesibilidad, en el presente artículo se busca exponer el proceso de diseño y validación de un procedimiento para mejorar la accesibilidad turística en hoteles aplicando la norma ISO 21902:2021. Esta norma establece un conjunto completo de directrices con el fin de apoyar los esfuerzos de los principales agentes de la cadena de valor del turismo, para que sus infraestructuras, productos y servicios sean accesibles (ISO, 2021).

En toda investigación, demostrar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos resulta fundamental (Marín-González et al., 2021). En este sentido, la validación del procedimiento propuesto se realizará a través del trabajo con expertos, que es una práctica común en el campo científico, ya que permite evaluar instrumentos de recogida y análisis de información, metodologías empleadas, materiales de enseñanza, opinión respecto a un aspecto concreto, valoraciones conclusivas sobre un problema o sus soluciones, entre otros (Cabero-Almenara & Barroso Osuna, 2013).

La validación de una investigación puede establecerse mediante el uso del juicio de expertos, que se basa en la opinión informada de personas con experiencia en el tema, reconocidas por otros como expertos calificados en ese campo, y que pueden ofrecer información, evidencia, juicios, o valoraciones (Castillo-Villacrés et al., 2023). Desde esa perspectiva, la consulta a expertos es un método de alto rigor científico que se basa en enfoques cualitativos derivados de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas para buscar el consenso, tal y como sugirieron González-Viera et al (2018).

Entre los métodos existentes para la validación de procedimientos basados en el juicio de expertos, se encuentra el Método Prospectivo de Delphi. Este método es una técnica de recopilación de información basada en la consulta de expertos en una determinada materia que tiene el objetivo de la obtención de una opinión consensuada del grupo consultado, más fiable. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios detallados, con retroalimentación sobre lo expresado por el grupo, formando una opinión representativa del grupo basada en una exploración abierta luego de sucesivas devoluciones (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016)

Tanto los creadores del método como la mayoría de los autores más importantes de la actualidad coinciden en las principales características atribuidas al método, incluso en el orden de presentación de estas: proceso iterativo, anonimato, retroalimentación controlada y respuesta estadística del grupo. (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016)

El método Delphi es una técnica con muy diversos usos, que utiliza información proveniente tanto de la experiencia como del conocimiento de los participantes del grupo normalmente formado por expertos (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Según el estudio de López-Gómez (2018), el método Delphi se aplica en diferentes campos del conocimiento como herramienta que busca el consenso entre las diversas opiniones de los expertos y la retroalimentación; mostrando argumentos que sustentan su vigencia social y metodológica.

## **METODOLOGÍA**

La mayoría de los estudios previos encontrados que abordan la accesibilidad turística, detallan solamente indicadores o abordan la temática de manera general. Se destaca la escasez de investigaciones desde un punto de vista metodológico sobre la accesibilidad en hoteles, y menos aún desde la óptica de aplicación de estándares internacionales, a pesar de existir actualmente una norma que contiene requisitos específicos para el turismo accesible, y de la importancia que esto supone para el sector.

El procedimiento diseñado, en base a la brecha detectada tiene como objetivo brindar una herramienta metodológica que favorezca la accesibilidad turística en hoteles con la aplicación de la norma ISO 21902:2021 a través de acciones de mejora. El procedimiento consta de cinco etapas y 12 pasos con una serie de tareas descritas de una manera sencilla y clara. En cada etapa y paso se establece el objetivo que se persigue y se realiza una breve descripción de las actividades a desarrollar. Igualmente se hace referencia a métodos, técnicas e instrumentos a emplear, así como las fuentes para la obtención de la información.

Para validar el procedimiento propuesto se utilizó la metodología Delphi, considerando como parámetros metodológicos fundamentales los planteados por López-Gómez (2018): la selección y conformación del panel de expertos, el número de expertos, la calidad del panel, el proceso iterativo en rondas y el consenso y estabilidad.

Para la selección y conformación del panel de expertos, se identificaron un total de 17 expertos potenciales bajo criterios que incluyeron expertos reconocidos y relevantes en el tema de investigación, ya sea por sus antecedentes y/o experiencia relacionados con la accesibilidad turística, personas con discapacidad o destinos turísticos inteligentes, junto a su disposición a participar, que constituyen las condiciones imprescindibles que debe poseer el candidato experto según López-Gómez (2018).

Para conocer la calidad del panel, se envió un cuestionario inicial vía correo electrónico al grupo de expertos que comprende la descripción del perfil académico/profesional del experto y la autoevaluación con relación al conocimiento y apropiación de la temática. Luego se procedió al cálculo del Coeficiente de Competencia Experta, donde el resultado es una puntuación de escala 0-1, en la que a partir de 0,8 puntos se considera

un valor alto de competencia experta (Cabero-Almenara & Barroso Osuna, 2013; Cabero-Almenara & Infante-Moro, 2014; Dois et al., 2018).

El proceso iterativo se organizó en dos rondas, para lo cual se realizó contacto vía correo electrónico con los expertos seleccionados, adjuntando el diseño del procedimiento propuesto, al igual que un cuestionario orientado a la valoración dada por el experto con relación a la pertinencia del procedimiento, el cual emite su criterio, atendiendo a la siguiente escala: Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) e Inadecuado (I). La segunda ronda incorporó información sobre las respuestas de la ronda anterior, lo que enriqueció el proceso y mejoró la calidad de los resultados.

Los datos fueron procesados a través del programa Excel 2019 y el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21, para la determinación del consenso mediante el cálculo del coeficiente de Kendall (W) que permitió estimar el grado de acuerdo de los diferentes expertos. Además, se determinó la estabilidad del panel mediante la prueba de hipótesis no paramétrica chi-cuadrado. Finalmente, se muestra el diseño final del procedimiento validado por los expertos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Selección y conformación del panel de expertos*

De los 17 sujetos identificados, 13 respondieron la encuesta y confirmaron su deseo de intervenir de forma voluntaria en el proceso de validación del procedimiento. A partir de la aplicación del cuestionario inicial se muestra en la Tabla 1 el Coeficiente de Competencia Experta de los expertos potenciales y su selección.

**Tabla 1.**

Determinación del Coeficiente de Competencia Experta

Expertos	Conocimientos sobre la temática	Experiencia obtenida en la práctica	Conocimientos sobre la temática en Cuba	Conocimientos sobre la temática en el extranjero	Participación en actividades investigativas	Intuición	Kc	Ka	K
1	0,300	0,250	0,150	0,100	0,100	0,100	1,000	1,000	1,000
2	0,300	0,250	0,075	0,100	0,100	0,100	0,900	0,925	0,913
3	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,800	0,800	0,800
4	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,900	0,800	0,850
5	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,900	0,800	0,850
6	0,300	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,900	0,860	0,880
7	0,300	0,200	0,120	0,100	0,080	0,080	0,900	0,880	0,890
8	0,240	0,200	0,150	0,080	0,080	0,100	0,800	0,850	0,825
9	0,300	0,250	0,120	0,100	0,100	0,100	0,800	0,970	0,885
10	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,100	0,800	0,820	0,810
11	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,500	0,800	0,650
12	0,300	0,200	0,120	0,080	0,080	0,100	0,800	0,880	0,840
13	0,240	0,200	0,120	0,080	0,080	0,080	0,900	0,800	0,850

El Coeficiente de Competencia Experta (K) se calculó por la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: es el Coeficiente de conocimiento que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0,1.

Ka: es el Coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Una vez obtenido los valores alcanzados por los 13 sujetos con relación a su Coeficiente de Competencia Experta, se seleccionaron 12 para la evaluación del diseño propuesto, por tener un coeficiente superior o igual a 0,8, considerado un coeficiente alto de competencia experta. Los perfiles profesionales de los expertos se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

Perfiles profesionales de los expertos que validan el diseño propuesto

Expertos	Años de experiencia	Cargo que ocupa	Afiliación
1	36	Presidente	Red Española de Turismo Accesible
2	30	Profesora Investigadora	Universidad Externado de Colombia
3	41	Profesora Auxiliar y Consultante	Universidad de Holguín
4	45	Profesora Auxiliar y Consultante	Universidad de Holguín
5	30	Profesora Titular	Universidad de Holguín
6	39	Profesora Auxiliar	Universidad de Holguín
7	46	Profesor Auxiliar y Metodólogo I+D+i	Centro de Capacitación para el Turismo Holguín
8	28	Especialista Superior de Operaciones y Calidad	Delegación Territorial MINTUR Holguín
9	30	Subdirectora General de Operaciones y Calidad; Presidenta	MINTUR; Red Cubana de Turismo Accesible
10	34	Directora de Calidad	MINTUR
11	29	Profesora Titular	Universidad de Holguín
12	17	Vicepresidenta	Asociación Cubana de Limitados Físico-Motores Provincial de Holguín

El promedio de experiencia de los expertos es de 34 años aproximadamente, de los cuales el 25% posee grado científico de doctor, el 50% de master y el otro 25% de licenciado. De los expertos seleccionados el 33,33% pertenecen al MINTUR, entre dirigentes, especialistas y profesores; el 50% a profesores de la Universidad de Holguín y Colombia; y el 16,67% a dirigentes de otros organismos, todos con una influencia directa en el turismo accesible.

### **Proceso iterativo en rondas**

Con la aplicación del segundo cuestionario, se muestra en la Tabla 3 una matriz de frecuencia absoluta a partir de los resultados de la valoración dada por los expertos a las atapas y pasos del procedimiento en la primera ronda.

**Tabla 3.**

Matriz de frecuencia absoluta de las valoraciones por elemento (primera ronda)

Elementos a evaluar	Muy adecuado (MA)	Bastante adecuado (BA)	Adecuado (A)	Poco adecuado (PA)	Inadecuado (I)	Total
Etapa 1	11	-	1	-	-	12
Paso 1	11	-	1	-	-	12
Paso 2	9	3	-	-	-	12
Paso 3	5	4	2	1	-	12
Etapa 2	9	2	1	-	-	12
Paso 4	8	2	1	-	1	12
Paso 5	10	1	1	-	-	12
Paso 6	9	1	1	-	1	12
Paso 7	9	1	2	-	-	12
Paso 8	8	3	1	-	-	12
Paso 9	9	2	1	-	-	12
Paso 10	8	3	1	-	-	12
Paso 11	10	1	1	-	-	12
Paso 12	9	2	1	-	-	12
Etapa 3	11	-	1	-	-	12
Etapa 4	11	-	1	-	-	12
Etapa 5	11	-	1	-	-	12

En esta primera ronda se analizaron todas las recomendaciones expresadas por los expertos, para someter a criterio en la siguiente ronda, una versión mejorada del procedimiento propuesto. Un 41,67% de los expertos coinciden en enfocar el procedimiento sobre el destino, ya que el propio procedimiento en el diagnóstico abarca otros establecimientos de servicios turísticos del destino, además del hotel, y de esa forma el turista pueda cubrir no solo sus necesidades de alojamiento, sino disfrutar de todos los atractivos del destino. A la vez, en el Paso 3 el 41,67% plantea ampliar el objetivo a la caracterización del destino y tener en cuenta la del producto turístico, con lo cual se incluyen otros establecimientos extra hoteleros que forman parte de la oferta turística del destino.

En el Paso 5 el 16,67% refiere se analice la información facilitada por las entidades de promoción turística del destino y se esclarezca en el objetivo. En el Paso 6 el 8,33% considera muy difícil analizar de manera global el nivel de formación en turismo accesible, planteando que se debería incluir en cada uno de los diagnósticos que se realicen.

En el Paso 7 coincide el 16,67% que el diagnóstico rebaza el alcance turístico, lo cual es muy positivo, pero debe estar directamente vinculado a la selección del personal que conforma el equipo de trabajo. El 25% considera que los pasos para el diagnóstico se realicen con un enfoque a procesos como se desarrollan en las organizaciones y el 16,67% plantea que se debe culminar no con un plan de acción sino un plan o programa, que es más amplio y detallado por cada variable diagnosticada. Así como el 16,67% recomiendan aplicar otras técnicas en el resumen del diagnóstico y no restringir la aplicación de las encuestas a turistas con discapacidad y necesidades especiales, sino ampliar la aplicación a todo tipo de clientes del destino.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones, se llevó a cabo la segunda ronda incorporando información sobre las respuestas de la ronda anterior para obtener una mejor calidad de los resultados y se cambió el orden de los pasos 8 al 11 . Los resultados de esta segunda ronda se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4.**

Matriz de frecuencia absoluta de las valoraciones por elemento (segunda ronda)

Elementos a evaluar	Muy adecuado (MA)	Bastante adecuado (BA)	Adecuado (A)	Poco adecuado (PA)	Inadecuado (I)	Total
Etapa 1	12	-	-	-	-	12
Paso 1	12	-	-	-	-	12
Paso 2	10	2	-	-	-	12
Paso 3	3	9	-	-	-	12
Etapa 2	10	2	-	-	-	12
Paso 4	3	7	2	-	-	12
Paso 5	12	-	-	-	-	12
Paso 6	3	7	2	-	-	12
Paso 7	12	-	-	-	-	12
Paso 8	9	3	-	-	-	12
Paso 9	11	1	-	-	-	12
Paso 10	10	2	-	-	-	12
Paso 11	12	-	-	-	-	12
Paso 12	12	-	-	-	-	12
Etapa 3	12	-	-	-	-	12
Etapa 4	12	-	-	-	-	12
Etapa 5	12	-	-	-	-	12

En adición a lo anterior, se le pidió al panel de expertos que valoraran en una escala ascendente del 1-10, la medida en que el procedimiento diseñado puede contribuir a mejorar la accesibilidad turística en hoteles y su entorno en Cuba. El 83,33% de los expertos emitió valoraciones de 9 y 10, mientras que el 16,67% valoró de 8, para un promedio de 9,30, lo que muestra que precisamente el procedimiento puede contribuir en gran medida a mejorar la accesibilidad turística en hoteles y su entorno en Cuba.

**Consenso y estabilidad**

Para la determinación del consenso, se empleó el coeficiente de concordancia de Kendall (W), mediante el empleo del procesador estadístico SPSS. Cuando W tiende a cero representa ausencia de concordancia en la evaluación emitida por los expertos, por el contrario, si W se aproxima a 1, representa unidad de concordancia en la evaluación emitida por los expertos. Se ingresaron los datos obtenidos de los elementos a evaluar por los 12 expertos y se realizó el cálculo de W, arrojando el resultado observado en la Tabla 5. Finalmente, para la determinación de la estabilidad entre los expertos se empleó la prueba de hipótesis no paramétrica chi-cuadrado y se consideró contrastar las siguientes hipótesis: H<sub>0</sub> (Hipótesis Nula): No existe estabilidad entre los expertos; H<sub>1</sub> (Hipótesis Alternativa): Existencia de estabilidad entre los expertos.

**Tabla 5.** Estadísticos de contraste

Descripción	Valor
N	12
W de Kendall <sup>a</sup>	,592
Chi-cuadrado	113,728
gl	16
Sig. asintót.	,000

El resultado del coeficiente de concordancia (W) fue de 0.592, lo cual es un indicador de que el criterio de los 12 expertos, efectivamente concuerdan. Igualmente, la significación de W, determinó el valor de probabilidad de la prueba igual a 0,000, por lo que se cumple la región crítica y se rechaza la hipótesis nula, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa con un 99% de confianza, por lo que los juicios emitidos por los expertos están correlacionados.

### ***Diseño final del procedimiento validado***

**Título:** Procedimiento para la mejora de la accesibilidad turística en hoteles y su entorno con la aplicación de la ISO 21902:2021.

**Objetivo:** El presente procedimiento tiene como objetivo brindar una herramienta que favorezca la gestión de la accesibilidad turística en hoteles y su entorno con la aplicación de la norma ISO 21902:2022.

**Alcance:** El procedimiento está dirigido a la gestión de la accesibilidad en hoteles y su entorno con alcance al destino turístico, aplicable a establecimientos de alojamiento, de alimentos y bebidas y de actividades de ocio y compras.

### **Premisas generales:**

- Reconocimiento por parte de los agentes públicos y privados, directivos, trabajadores y comunidad local, de la necesidad de aplicar el procedimiento para asegurar la gestión de la accesibilidad turística en el destino.
- Compromiso de la alta dirección y de todos los miembros de los establecimientos prestadores de servicios en el destino para su ejecución efectiva.
- Integración de todas las organizaciones, asociaciones y empresas del destino turístico, para favorecer el trabajo en equipos, impulsar el cambio y facilitar el acceso a la información.

### **Etapa 1. Preparación**

**Objetivo:** Crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo del diagnóstico del grado de accesibilidad turística de los establecimientos que prestan servicios turísticos. Para garantizar el éxito de la misma, se debe recopilar toda la información posible sobre los requisitos de accesibilidad del entorno físico de los establecimientos que prestan servicios turísticos en el destino objeto de estudio, de forma tal que se haga evidente la necesidad de formular estrategias y acciones a partir del análisis retrospectivo y de la situación actual de la accesibilidad turística. Esta etapa se materializa en 3 pasos.

### **Paso 1. Preparación inicial**

**Objetivo:** Involucrar a los agentes públicos y privados, organizaciones, asociaciones y la alta dirección de los establecimientos turísticos y a todo el personal de la misma en el proceso de diagnóstico del grado de accesibilidad turística que se comienza a desarrollar.

**Descripción:** En este paso se debe efectuar contacto con los principales agentes públicos y privados, organizaciones, asociaciones, directivos de los establecimientos turísticos y explicarles la importancia del diagnóstico del grado de accesibilidad turística para garantizar la cooperación necesaria para el estudio.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Observación directa, revisión y análisis de documentos, entrevistas, técnicas de trabajo en grupo.

### **Paso 2. Creación y capacitación del equipo de trabajo**

**Objetivo:** Adiestrar y entrenar a todos los miembros del equipo, en aras de cubrir sus necesidades de aprendizaje en la temática, que permita asegurar, desde la fase inicial y durante todo el proceso de aplicación del procedimiento la participación y colaboración responsable de los agentes públicos y privados, organizaciones, asociaciones y la alta dirección de los establecimientos turísticos.

**Descripción:** Para seleccionar el equipo de trabajo se tendrá en cuenta la experiencia profesional y el dominio teórico en relación con la temática, la calificación profesional (grado científico o académico), los años de experiencia en el sector turístico y en la actividad que se desempeña actualmente, así como la disposición de colaborar en la investigación.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Conferencias, seminarios, talleres y dinámicas grupales (generación de ideas), talleres de prospectiva estratégica.

### **Paso 3. Caracterización del destino**

**Objetivo:** Caracterizar el destino y sus establecimientos de servicios turísticos a partir de su evolución histórica, elementos estratégicos, infraestructura, sus recursos humanos, materiales y financieros en el contexto socioeconómico actual tanto nacional como internacional en el que le corresponde dar cumplimiento a su objeto social lo cual aportará la información general del destino objeto de estudio.

**Descripción:** La caracterización puede ser general del destino o específica teniendo en cuenta el establecimiento objeto de estudio. Se constituye en el marco de referencia donde se establecen, a partir de sus antecedentes, los rasgos distintivos que lo identifican desde lo estructural funcional y el comportamiento actual de las organizaciones que prestan servicios turísticos en cuanto a su infraestructura y recursos humanos, así como los aspectos referidos a su proyección estratégica para garantizar su objeto social y resultados organizacionales que garanticen su desarrollo estratégico dando respuestas a las expectativas económicas y la satisfacción de los clientes que visitan el destino.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Observación, entrevistas grupales, análisis de documentos, diagnósticos estratégicos realizados.

### **Etapa 2. Diagnóstico del grado de accesibilidad turística por la norma ISO 21902:2021**

**Objetivo:** determinar de manera explícita la situación del destino turístico en cuanto al grado de accesibilidad turística teniendo en cuenta los requisitos y recomendaciones generales y los aplicables presentes en la norma ISO 21902:2021.

### **Paso 4. Diagnóstico del nivel de accesibilidad universal**

**Objetivo:** analizar el cumplimiento de los principios y recomendaciones del diseño universal.

**Descripción:** Para realizar el diagnóstico, en este paso se debe iniciar el análisis de los puntos de contacto de atención al cliente, la fase de inicio de información al cliente, procesos de reserva, el diseño y organización de los servicios ofrecidos de acuerdo con los principios de diseño universal.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a guías turísticos, personal de agencias de viaje, restaurantes y hoteles; análisis de documentos; tormenta de ideas y trabajo en grupo; lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad general.

#### **Paso 5. Diagnóstico del nivel de información y comunicación**

**Objetivo:** Identificar en la información y comunicaciones el cumplimiento de los principios y directrices del diseño universal, así como la información facilitada por las entidades de promoción turística del Destino.

**Descripción:** En este paso se debe diagnosticar el cumplimiento en la información y comunicación de los principios del diseño universal, proporcionada mediante la comunicación escrita, cara a cara, por teléfono, por vídeo, la comunicación digital y la información facilitada por las entidades de promoción turística del Destino.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a guías turísticos, personal de agencias de viaje, restaurantes y hoteles; entrevista a turistas; análisis de documentos; tormenta de ideas; lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad general.

#### **Paso 6. Diagnóstico del nivel de formación en turismo accesible**

**Objetivo:** Detectar posibles necesidades de formación y superación para sensibilizar en el conocimiento de turismo accesible en el destino.

**Descripción:** Con este paso se pretende identificar la posible formación en materia de turismo accesible de acuerdo con las distintas funciones desempeñadas por el personal de los establecimientos que prestan servicios turísticos para la sensibilización y conocimiento del significado de la diversidad humana, el diseño universal y la accesibilidad en relación con el cliente.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Análisis documental, entrevista a turistas, y encuesta al personal de atención al cliente.

#### **Paso 7. Diagnóstico de los requisitos funcionales comunes para el entorno construido**

**Objetivo:** Analizar el cumplimiento de los requisitos funcionales comunes en el entorno construido para garantizar la accesibilidad del destino para la mayor variedad de clientes.

**Descripción:** En el análisis de los requisitos funcionales en el entorno construido se abordará la accesibilidad de los edificios y sus espacios comunes basada en la observancia de si en la prestación de los servicios turísticos en el destino las personas puedan aproximarse, entrar, hacer uso del lugar, evacuarlo y salir en condiciones de igualdad.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a turistas, guía de observación sobre el equipamiento disponible en los servicios que se prestan en el destino para personas con discapacidad y necesidades especiales, lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad general.

#### **Paso 8. Diagnóstico del alojamiento accesible**

**Objetivo:** Identificar la accesibilidad de los clientes en los establecimientos de alojamiento turístico.

**Descripción:** En el diagnóstico se deberá determinar el grado de accesibilidad de los establecimientos de alojamiento turístico, por el cumplimiento de los requisitos y recomendaciones relativos a su tamaño, distribución y equipamiento, destinados a asegurar la accesibilidad, comodidad y seguridad de estos huéspedes.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a guías turísticos, personal de agencias de viaje, directivos de establecimientos de alojamiento turístico; entrevista a turistas; guía de observación sobre el equipamiento disponible en los servicios del destino para personas con discapacidad y necesidades especiales; lista de chequeo de diagnóstico del alojamiento accesible.

#### **Paso 9. Diagnóstico de la accesibilidad en servicios de alimentos y bebidas**

**Objetivo:** Analizar en los servicios de alimentos y bebidas que se prestan en el destino, como se considera la accesibilidad a los productos, las rutas de circulación, los servicios sanitarios, el equipamiento y mobiliario, la comunicación y la seguridad.

**Descripción:** En el diagnóstico se deberá determinar si para todos los servicios de alimentos y bebidas, independientemente de donde se realicen, se satisfacen los requisitos y recomendaciones para la accesibilidad a estos servicios en el destino.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a guías turísticos, personal de agencias de viaje, restaurantes y hoteles; entrevista a turistas; guía de observación sobre el equipamiento disponible en los servicios para personas con discapacidad y necesidades especiales; lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad turística en los servicios de alimentos y bebidas.

#### **Paso 10. Diagnóstico de la accesibilidad a las actividades de ocio**

**Objetivo:** Identificar la accesibilidad de los clientes a las actividades de ocio en el destino.

**Descripción:** En el diagnóstico se deberá determinar si para todas las actividades, independientemente de donde se realicen, se satisfacen los requisitos y recomendaciones para la accesibilidad a las actividades de ocio que se desarrollan en el destino.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a turistas, guía de observación sobre el equipamiento disponible en los servicios del destino para personas con discapacidad y necesidades especiales, lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad turística a las actividades de ocio.

#### **Paso 11. Diagnóstico de la accesibilidad a las actividades de compras**

**Objetivo:** Identificar la accesibilidad de los clientes a las actividades de compra que se realizan en las tiendas del destino.

**Descripción:** En el diagnóstico se deberá determinar si las actividades de compra en las tiendas del destino satisfacen los requisitos y recomendaciones para la accesibilidad a personas con discapacidad y necesidades especiales.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Entrevista a turistas, lista de chequeo de diagnóstico de la accesibilidad a las actividades de compras.

#### **Paso 12. Resumen del diagnóstico**

**Objetivo:** Sintetizar la información obtenida en las tareas anteriores.

**Descripción:** Para resumir la información obtenida en el diagnóstico se extraerán las no conformidades con los requisitos y recomendaciones.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** Análisis y síntesis, tormenta de ideas y trabajo en grupo, Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz DAFO.

### **Etapa 3. Formulación del plan de accesibilidad turística**

**Objetivo:** Formular a partir de los resultados de las etapas anteriores las acciones que viabilicen el cumplimiento de los requisitos y recomendaciones para la accesibilidad turística en el destino.

**Descripción:** La formulación del plan de accesibilidad turística, describe las acciones que se deben realizar con el fin de mejorar la accesibilidad turística erradicando las deficiencias, debilidades y no conformidades detectadas en el diagnóstico. El plan tendrá diseñado un conjunto de acciones que llevarán la fecha de cumplimiento de las mismas y el responsable.

**Métodos, técnicas e instrumentos:** estudios documentales y consultas a los directivos y especialistas de las empresas, trabajo en grupo.

### **Etapa 4. Implementación del plan de accesibilidad turística**

**Objetivo:** Ejecutar el plan de accesibilidad turística formulado.

**Descripción:** La ejecución del plan y sus acciones tiene un carácter operativo y se deben implementar en todos los niveles de organización del destino, por lo que requiere de la coordinación entre todos los mandos intermedios, la asignación de responsabilidades a individuos y grupos, además de proveer toda la información necesaria, pertinente y el establecimiento de controles que aseguren una implementación efectiva. Se deberá realizar una evaluación de las prioridades según público meta y los actores del destino involucrados en su ejecución.

**Métodos y técnicas por emplear:** estudios documentales, trabajo en grupo, análisis comparativos de datos, consultas a los directivos y especialistas de las empresas del destino, entrevistas.

### **Etapa 5: Evaluación, control y revisión del plan de accesibilidad turística**

**Objetivo:** El control, el seguimiento y la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la ejecución del plan de accesibilidad turística.

**Descripción:** En esta etapa no sólo se ha de revisar el cumplimiento del procedimiento y las instrucciones e indicaciones que se hayan derivado del proceso de análisis y de formulación del plan de accesibilidad, sino además se ha de verificar o determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las etapas que componen el procedimiento. Se deberá aplicar las listas de chequeo para comprobar los cambios en el cumplimiento de los requisitos.

Además, se deberá realizar, monitoreo y evaluación de los indicadores de gestión de la accesibilidad del destino tales como: cantidad de acciones del plan de accesibilidad cumplidas, cantidad de acciones de formación en accesibilidad turística ejecutadas en el destino, cantidad de participantes en acciones de formación y satisfacción con el grado de accesibilidad turística en el destino.

**Métodos y técnicas por utilizar:** Informes del estado de cumplimiento del plan de accesibilidad propuesto; informes de calidad y satisfacción de los clientes, informes de cumplimiento e impacto de la capacitación.

## CONCLUSIONES

La mayoría de los estudios sobre accesibilidad turística abordan la temática de manera general y no aportan aspectos metodológicos que tengan en cuenta la aplicación de estándares internacionales específicos para el turismo accesible, por esta razón se diseñó un procedimiento para mejorar la accesibilidad turística en hoteles con la aplicación de la norma ISO 21902:2021.

El procedimiento diseñado se sometió a criterio de expertos mediante el Método Delphi, el cual fue validado por un panel de 12 expertos con un alto coeficiente de experticia. El uso de coeficientes para brindar certeza de los resultados arrojados en el juicio permitió probar el grado de consenso de los criterios emitidos por los expertos y la estabilidad entre sus opiniones. De esta forma, el diseño final considera las recomendaciones de los expertos, ampliando el alcance del procedimiento a la gestión de la accesibilidad de los establecimientos de alojamiento, de alimentos y bebidas y de actividades de ocio y compras del destino turístico.

Las brechas que presenta el procedimiento consisten en la exclusión (no intencionada) de otros actores de la cadena de valor del turismo como: agencias de viajes, transporte, políticas y estrategias del sector público; así como las modalidades de turismo de eventos (MICE), turismo cultural y turismo rural, además de no contemplar en toda su profundidad el estudio de la accesibilidad en la comercialización del destino turístico.

## REFERENCIAS

- Cabero-Almenara, J. & Barroso Osuna, J. (2013). La Utilización del Juicio de Experto para la Evaluación de TIC: El Coeficiente de Competencia Experta. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/brp.2013.65202>
- Cabero-Almenara, J. & Infante-Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (48), a272. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>
- Castillo-Villacrés, H. P., Viteri-Naranjo, B. del C. & Escobar-González, E. J. (2023). Validación mediante criterio de expertos de proyecto de reforma al artículo 238 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Ecuador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(Especial 2), 22-34. <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/4459>
- Dois A, Bravo, P., Contreras, A., Soto, M.G. & Mora, I. (2018). Training and Competencies for Primary Care Teams from the Perspective of Chilean Experts. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42(147), 1-7. <https://doi:10.26633/RPSP.2018.147>
- González-Viera, D., Socorro-Quesada, M., Gómez-Ravelo, I., Cuevas-Milán, H. R. & Castro-Fabre, A. F. (2018). Indicators for the Evaluation of Impact of the Technological Administration in Rice Tillage. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 27(1), 99-109. ISSN -1010-2760, E-ISSN: 2071-0054. <https://www.researchgate.net/publication/331012791>
- International, E. (2020). How ageing population and rising longevity drive megatrends. *Euromonitor International*. <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab#>

- López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40, doi: 10.5944/educXX1.15536
- Marín-González, F., Pérez-González, J., Senior-Naveda, A. & García-Guliany, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científicotecnológica utilizando el coeficiente K para la selección de expertos. *Información Tecnológica*, 32(2), 79-88. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200079>
- Martínez, M. J. C., & Boujrouf, S. (2018). Turismo accesible, turismo para todos. Análisis de la accesibilidad en los establecimientos hoteleros de Marrakech. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/02/turismo-accesible-marrakech.html>
- Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR). (2021). *Cuba apuesta por un turismo cada vez más accesible a sus visitantes*. <https://www.mintur.gob.cu/cuba-apuesta-por-un-turismo-cada-vez-mas-accesible-a-sus-visitantes/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Discapacidad* [comunicado de prensa]. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2014). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas*. Madrid. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416486>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020a, 22 de diciembre). *El turismo accesible identificado como "Cambio de paradigma" para los Destinos turísticos* [comunicado de prensa]. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-accesible-identificado-como-cambio-de-paradigma-para-los-destinos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020b). *Directrices de la OMT para una recuperación inclusiva. Impactos socioculturales de la COVID-19. Tema 1: Personas con discapacidad*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422418>
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916

## **Análisis de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de neonatología**

Leydi Marian Nazur Borrás<sup>1</sup>  
Betsy Marian Mejías Guevara<sup>2</sup>  
Any Flor Nieves Julbe<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

La salud constituye un privilegio para todos los países, siendo un factor indispensable en los seres humanos, no sólo favorece su calidad de vida, sino también, garantiza la supervivencia de las especies. Resultando necesario contar con la cantidad necesaria de recursos humanos para satisfacer las necesidades de los clientes (pacientes y acompañantes) en el servicio prestado. Los hospitales presentan diferentes servicios de salud, en relación a los pediátricos, consideran prioritario el de Neonatología. La presente investigación establece como objetivo general: realizar un análisis de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de Neonatología. Para ello, se tomó como base el procedimiento de Nazur Borrás (2023), fase II. Diagnóstico, paso 7, tarea 1. Como resultado de su aplicación se realiza el diagnóstico actual de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de salud hospitalario seleccionado. Durante su desarrollo se utilizaron métodos teóricos como el análisis-síntesis, inductivo-deductivo e histórico-lógico. Además, de métodos empíricos tales como: revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, observaciones directas, cuestionarios y entrevistas

**PALABRAS CLAVES:** planificación cuantitativa, recursos humanos, servicio de neonatología.

### **Analysis of the quantitative planning of human resources in the neonatology service**

### **ABSTRACT**

Health constitutes a privilege for all countries, being an indispensable factor in human beings, not only favors their quality of life, but also guarantees the survival of the species. Resulting necessary to have the necessary amount of human resources to meet the needs of customers (patients and companions) in the service provided. The hospitals present different health services, in relation to the pediatric ones, they consider Neonatology a priority. The present investigation establishes as a general objective: to carry out an analysis of the quantitative planning of human resources in the Neonatology service. For this, the Nazur Borrás procedure (2023), phase II, was taken as a basis. Diagnosis, step 7, task 1. As a result of its application, the current diagnosis of the quantitative planning of human resources in the selected hospital health service is made. During its

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias. Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. [leydi.nazur@gmail.com](mailto:leydi.nazur@gmail.com)

<sup>2</sup> Máster en Ciencias. Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. [betsymg@uho.edu.cu](mailto:betsymg@uho.edu.cu)

<sup>3</sup> Doctora en Ciencia. Máster en Ciencias. Ingeniera Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. [anieves@uho.edu.cu](mailto:anieves@uho.edu.cu)

development, theoretical methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive and historical-logical were used. In addition, empirical methods such as: documentary and bibliographic review, brainstorming, direct observations, questionnaires and interviews.

**KEY WORDS:** quantitative planning, human resources, neonatology service.

## **INTRODUCCIÓN**

La infancia es una etapa de la vida que presenta necesidades y problemas de salud, imprescindibles, que hay que resolver para el desarrollo del futuro hombre. La salud es un derecho humano y de equidad. Los niños y adolescentes cuando acude a los hospitales presentan problemas que persisten o empeoran, si no son atendidos por un personal con competencias y con una tecnología adecuada para ello. Por lo que, su atención debe constituir una prioridad para todos los países del mundo.

Dentro de los hospitales, como cualquier organización, existen procesos estratégicos, claves y de apoyo, y se considera que los procesos claves son decisivos, para lograr la satisfacción de los clientes (pacientes y acompañantes). En ellos, se concentran las áreas más costosas y la mayor cantidad de pacientes hospitalizados que decide el cumplimiento de la razón de ser de la institución de salud. En estos procesos, se debe innovar constantemente, porque depende la salud de los mismos.

Los informes que emite el Ministerio de Salud Pública cada año sobre los hospitales, recogen necesidades de mejora, respecto a la actuación de los recursos humanos involucrados, las comisiones de ética médica y las funciones que tiene el departamento de atención a la población de cada institución hospitalaria. En los estados de opinión del referido departamento los pacientes, acompañantes, trabajadores y otras instituciones emiten quejas. En ellos, se plantean la ausencia de médicos que regularmente ven a los pacientes o la no asistencia o cambios de consulta externa a periodos largos.

Los hospitales, juegan un papel fundamental en el sistema de salud y, contribuyen a dar cumplimiento a la Agenda 2030. Los cambios demográficos, epidemiológicos y sociales que suceden conducen a la reflexión de pensar cuánto personal sanitario hace falta para enfrentar esas situaciones. Esto lo acaba de demostrar la aparición de la COVID-19 declarada epidemia mundial. La necesidad de más personal médico, enfermeros y paramédico para afrontarla, por las consecuencias que de ella se derivan, explica esa carestía de personal sanitario.

Sin embargo, no hay que olvidar que, por la condición de fragilidad de algunos pacientes, el alta hospitalaria puede representar un riesgo de nuevo ingreso, por lo que un balance y diagnóstico pertinente, permite lograr un equilibrio factible en la atención con los mismos recursos humanos. La Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la OPS y los Ministerios de Salud de las Américas han llevado a cabo ejercicios de planificación de sus recursos humanos, utilizando métodos de planificación normativa, a través del proyecto OPS/CENDES (Centro de Estudios en Derecho y Salud).

Según Pradenas y Matamala (2012) en Latinoamérica, a diferencia de los países desarrollados, no se disponen de herramientas idóneas para la adecuada planificación de recursos humanos en este sector, lo que genera un problema, pues los pacientes se ven perjudicados por el largo tiempo de espera para sus atenciones. Moscoso et al., (2015) afirman que uno de los factores claves para mejorar la calidad de atención en el sector salud es el recurso humano; por ello, su adecuada distribución, calificación, distribución y compromiso asegura la cobertura, impacto sanitario y satisfacción de pacientes y acompañantes.

La literatura analizada, evidencia que, en los países desarrollados, existe una mejor asignación de recursos humanos para la atención de la población. Países como Canadá y Estados Unidos cuentan con una tasa de morbilidad del 10 % lo que contrasta con África que tiene más del 24 % (García et al., 2018). Estas cifras corroboran lo expresado con anterioridad.

La planificación cuantitativa de los recursos humanos, es uno de los factores que influyen en la mejora de la calidad en los servicios de salud hospitalarios, convirtiéndose en el punto de convergencia, tanto para quien brinda como para quien lo recibe. Zeithaml et al., (1993) plantea que la calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los usuarios puede ser definida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de éstos y sus percepciones. Por otro lado, Donabedian (1996) considera “la calidad de la atención médica es una idea extremadamente difícil de definir”, tanto por la rigurosidad técnico-científica con la que se debe afrontar, como por el significado práctico para la percepción del usuario; donde la rigurosidad, está sustentada en la ciencia y la tecnología médica que persigue alcanzar el máximo beneficio con el mínimo riesgo para el paciente (García et al., 2007). En coincidencia con Santamaría Benhumea et al., (2018) la calidad se ha convertido en un requisito fundamental, lo cual conlleva la necesidad de implantar un sistema de garantía de la calidad en todas las instituciones de salud, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de pacientes y acompañantes.

En la literatura consultada en este sector se destacan: Olórtegui (2004); García Fenton (2011); López Puig et al., (2017); Ruff Escobar et al., (2018) enfocándose en el sistema de gestión de los recursos humanos (SGRH). Otros autores como: Balderas (1988); Meza Galván (2007) y Hernández Avilés (2017) sólo analizan el cálculo de la cantidad de personal en enfermería. Mientras que, Velázquez Aznar et al., (2020), lo desarrollaron durante la COVID-19, pero, en la investigación estas situaciones, no se tendrán en cuenta. Por su parte, Rovere (2006); Lacunza (2007) y Rosales Castro (2019) diseñan procedimientos para la planificación de los recursos humanos, no tienen en cuenta la planificación a mediano y a largo plazo, se efectúa generalmente a través del número de camas, no siempre tienen en cuenta en la planificación las actividades que no están relacionadas con la atención médica, no todos proponen indicadores para evaluar la calidad de servicio, no están dirigidos hacia los procesos de salud hospitalarios ni a todos los servicios que prestan. Evidenciándose como problema científico: insuficiencias en la planificación cuantitativa de los recursos humanos en los servicios de salud hospitalarios.

A raíz, del programa de perfeccionamiento hospitalario, los hospitales pediátricos se insertan en el mismo, con el objetivo de prestar servicios de excelencia. Resulta necesario, realizar un análisis de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de Neonatología, constituyendo la prioridad debido a las particularidades que presenta y la necesidad de vincular y fomentar las investigaciones científicas con la universidad.

## **METODOLOGÍA**

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos. Entre los métodos teóricos se encuentran el de análisis-síntesis, que permite caracterizar el objeto y campo de acción. El inductivo-deductivo para diagnosticar el proceso de planificación de los recursos humanos. El histórico-lógico para identificar origen y desarrollo del objeto y campo de la investigación. Además, de métodos empíricos tales como: la revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, observaciones directas, cuestionarios y entrevistas. Se utiliza el programa Zotero para realizar el asentamiento bibliográfico de la investigación.

La investigación pretende realizar un análisis de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en un servicio de Neonatología, para ello, se aplicará el procedimiento de Nazur Borrás (2023), fase II. Diagnóstico, paso 7. tarea 1, permitiendo diagnosticar la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de Neonatología y definir indicadores en el servicio de Neonatología que constituyen o determinen carga de trabajo. Consta de dos tareas para su desarrollo, pero sólo se aplicará la tarea 1.

Tarea 1. Diagnóstico de la planificación cuantitativa del servicio de Neonatología

Para diagnosticar el proceso de planificación cuantitativa de los recursos humanos es necesario, realizar un cuestionario al jefe de servicio de Neonatología apoyándose en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se asigna la cantidad de personal del servicio?
2. ¿En el caso de existir una plaza vacante como se procede?
3. ¿Se han realizado estudios de balance de carga y capacidad?
4. ¿Se han realizado estudios de aprovechamiento de la jornada laboral?
5. ¿Cómo se comporta la fluctuación laboral, y las causas?
6. ¿Considera que el personal que integra el servicio es suficiente?
7. ¿Cuándo se inicia la actividad del médico?
8. ¿Cuál es la cantidad de camas asignadas? De ellas ¿cuáles activas y pasivas?
9. ¿Cómo se programan las operaciones? ¿Y las de urgencias?
10. ¿Cómo se distribuyen médicos y enfermeras para la atención de los pacientes?
11. ¿Cuántas operaciones emergentes y de urgencias como promedio se realizan en un mes?
12. ¿Cómo se asigna la guardia médica?
13. ¿Actividades de médicos y enfermeras que realizan que no están contempladas en su contenido de trabajo?

14. ¿Otras actividades que no sea la atención médica y estén contempladas en su contenido de trabajo? Por ejemplo: docencia, conferencias, atención a residentes, entre otras ¿Qué tiempo aproximadamente invierten?

En el momento de ser utilizado el cuestionario, puede ser adaptado de acuerdo a las características particulares que presente el servicio.

## **RESULTADOS**

Al aplicar el cuestionario propuesto por Nazur Borrás (2023), fase II. Diagnóstico, paso 7, tarea 1. para el diagnóstico de la planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio , se obtiene que:

1. La cantidad de personal se asigna, por parte de un grupo de neonatología en la dirección provincial de salud. Participa y preside el jefe(a) del servicio del hospital pediátrico, junto a ese grupo, y después de realizar un análisis a nivel provincial, del comportamiento de la cantidad de especialistas que se van graduando, se designa la ubicación.
2. Las plazas vacantes se cubren por la vía de concurso. Primero se priorizan a los especialistas que están en los municipios que quieran trasladarse para donde se encuentra el servicio de Neonatología. Se convocan las plazas en dependencia de las vacantes y se realiza un examen teórico- práctico. Posteriormente se decide quién es el concursante que la ocupará, por el resultado de los exámenes realizados, años de experiencia como especialistas, entre otros factores.
3. En el servicio de Neonatología no se han realizados estudios de balance de carga y capacidad.
4. En el servicio de Neonatología no se han realizado estudios de aprovechamiento de la jornada laboral.
5. Las causas que provocan la fluctuación laboral en el servicio, es por jubilación, indisciplinas laborales y solicitud propia.
6. Los trabajadores opinan que, con las plazas cubiertas, se logra prestar el servicio. Sin embargo, consideran que hay que cubrir las vacantes, para ordenar el trabajo, y no estar sobrecargados.
7. La actividad del médico se inicia una vez, que llega el paciente a la sala hasta que le dan el alta. Se hacen estudios clínicos, de acuerdo a los síntomas que presente el paciente, para realizar el diagnóstico y se estabiliza clínicamente el neonato ingresado. En el caso, de ser necesario operarlo, se preparan las condiciones para entrar al salón. Ocurre la intervención quirúrgica por parte de los especialistas que se corresponden con la especialidad a la que pertenece el diagnóstico realizado. Después de ser operado, los médicos y enfermeras aplican el tratamiento y seguimiento según sea el caso. A diario los especialistas que operaron a los neonatos, preguntan a los especialistas en Neonatología, que pasan visita y escriben en la historia, sobre la evolución del paciente hasta que se decide el alta quirúrgica. Si existe criterio nuevamente de intervenirlo, se analiza y se procede de la misma forma descrita.
8. La cantidad de camas asignadas para el servicio se encuentran en su totalidad activas. Los trabajadores opinan que, en ocasiones, no son suficientes.

9. Las operaciones se programan para las urgencias, una vez que se realice el diagnóstico y los estudios clínicos. En el caso de las emergencias, se operan con inmediatez. Cuando hay varios neonatos para ser intervenidos, se ordenan de acuerdo al grado de peligro.

10. En el servicio de Neonatología, no está definidas número de camas en específico a atender por médicos y enfermeras. El personal presente brinda atención médica a los pacientes, sin tener en cuenta su distribución.

11. La cantidad de operaciones emergentes y de urgencias varía mensualmente, en ocasiones se realizan aproximadamente de tres a cuatro operaciones, y a veces ninguna.

12. La asignación de las guardias se ejecuta en dependencia de la cantidad de médicos que están actualmente cubriendo en el servicio y los días del mes. Se planifica por el jefe(a) de servicio.

13. Los médicos y enfermeras en ocasiones realizan actividades que no están contempladas en su contenido de trabajo.

14. Existen otras actividades que no están relacionadas con la atención médica, pero si forman parte de su contenido de trabajo como, por ejemplo: docencia, atención a los residentes, seminarios, conferencias, revisiones bibliográficas, superación en cursos de idioma, entre otros. En la semana se superan los médicos y enfermeras.

## **CONCLUSIONES**

El recurso humano juega un papel preponderante en las organizaciones de servicio, específicamente en los hospitales. Resulta necesario gestionarlos adecuadamente, su correcta planificación, contribuye a esa gestión y a la satisfacción de los clientes (pacientes y acompañantes). El análisis de la planificación cuantitativa de los recursos en los servicios de salud hospitalario permitió realizar un diagnóstico con el objetivo de prever con antelación la cantidad de personal que se necesita, para asumir el cargo, teniendo en cuenta, un periodo determinado (corto, mediano y a largo plazo), evitando la excedencia o déficit del personal que labora y la mejora de la calidad del servicio prestado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Balderas, M. (1988). *Administración de los servicios de enfermería*. (2da ed.). Interamericana.
2. Donabedian, Avedis (1996). *Calidad de la atención en salud*. Vol. 3 N° 1 y 2. México D.F.
3. García Fenton, V. (2011). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales* [Doctorado]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
4. García, L., Ayerim, C., Recaman, A., y Arredondo, A. (2018). *Evidencias sobre la inequidad en la distribución de recursos humanos en salud*. *Horizonte Sanitario*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S200774592018000100077&lng=es&nr m=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774592018000100077&lng=es&nr m=iso&tlng=es).
5. García Ruiz, José; Canca Sánchez, José; Jiménez Puente, Jorge; Fuentes Gómez, Víctor y Pérez Trueba, Enrique (2007) *Calidad Hospitalaria*. McGraw Hill Interamericana. Madrid, España.

6. Hernández Avilés, M. L. (2017). *Propuesta de dotación de recursos humanos de enfermería asistencial en las áreas de hospitalización del hospital militar* [Maestría]. Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, Managua Centro de investigaciones y estudios de la salud escuela de salud pública.
7. Lacunza, B. (2007). *Planificación de recursos humanos en salud: Algunos aportes a la cuestión*. [Diploma, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación]. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.582/te.582.pd>
8. López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., y Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. 43(1).
9. Meza Galván, M. Á. (2007). *Requerimiento óptimo del personal de enfermería en base a las necesidades del paciente* [Maestría]. Universidad autónoma de San Luis Potosi facultad de enfermería.
10. Moscoso, B., Huamán, L., Núñez, M., Llamosas, E., y Pérez, W. (2015). *Inequidad en la distribución de recursos humanos en los establecimientos del Ministerio de Salud de cuatro regiones del Perú*.
11. Nazur Borrás, L. M. (2023). Planificación cuantitativa de los recursos humanos en el servicio de Neonatología [Maestría]. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
12. Olórtogui, D. (2004). Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales. <http://www.gestiopolis.com/>, 14. <http://www.gerenciasalud.com/> Organización Mundial de la Salud
13. Pradenas, L., y Matamala, E. (2012). *Una formulación matemática y de solución para programar cirugías con restricciones de recursos humanos en el hospital público*. 20(2), 230-241. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052012000200010&lang=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052012000200010&lang=es).
14. Rosales Castro, B. D. (2019). *"Análisis de la planificación de recursos humanos y su impacto en la calidad de atención en los servicios de salud pública de Latinoamérica": Una revisión sistemática de la literatura en los últimos 10 años*. [Diploma]. Universidad privada del norte.
15. Rovere, M. R. (2006). *Planeación estratégica de recursos humanos en salud* (Segunda edición ampliada y corregida).
16. Ruff Escobar, C., Matheu Pérez, A., Ruiz Toledo, M., Freire Riverón, L. A., y Coral Apolo Excehomo, G. (2018). *Fundamentos de la gestión del Capital Humano en entidades hospitalarias*. 37(2).
17. Santamaría-Benhumea, A. M., López-Esquivel, M. Á., Velázquez-Muciño, C. A., Cuevas-Villa, R. N., Herrera-Villalobos, J. E., y Mendieta-Zerón, H. (2018). Conceptos básicos, dimensiones y modelos de la calidad hospitalaria. *Revista de Medicina e Investigación Universidad Autónoma del Estado de México*.
18. Velázquez-Aznar, A., Corrales-Fernández, N., Ruiz-Reyes, A., Pedroso-Valdés, O., y Peña-Figueroa, M. de los Á. (2020). Experiencia cubana en planificación de los recursos humanos de enfermería en la epidemia por COVID-19. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc.*, 29(1). <http://revistaenfermeria.imss.gob.mx/>

19. Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Editorial. Díaz de Santos. Madrid, España.

## **Análisis del desarrollo municipal de Progreso, Yucatán**

**Irving Francisco Pech Nah**

Estudiante de Doctorado de la Universidad Autónoma de Yucatán

0009-0003-4257-4483

ifrancisco.n8p@gmail.com

**Ruth Noemí Ojeda López**

Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Yucatán

0000-0002-7137-120X

ruth.ojeda@correo.uady.mx

**Jennifer Mul Encalada**

Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Yucatán

0000-0003-0034-8165

jeni.mul@correo.uady.mx

### **RESUMEN**

El concepto de desarrollo es complejo, por lo que resulta interesante el análisis de su concepción. Hablar de desarrollo no solo implica un crecimiento económico de las comunidades y de las naciones, implica el mejoramiento de ciertos factores que proporcionan bienestar a la población y la disminución de otros que la afectan. El concepto de desarrollo local por su parte se centra en las dinámicas de las comunidades, las cuales pueden incentivar un desarrollo de la población. El objetivo del presente artículo es realizar un análisis del desarrollo a nivel municipal de Progreso, Yucatán a lo largo de los años 1990 al 2020. El presente trabajo es con enfoque cuantitativo, de tipo documental y alcance descriptivo. En el apartado de introducción se presenta las concepciones de desarrollo, en la sección de métodos se describe el procedimiento empleado en la elaboración de este trabajo, en los resultados se presentan la información más relevante del municipio estudiado, mientras que en la discusión se realiza un análisis de lo que la teoría menciona contrastándola con los resultados encontrados. Se concluye que si bien algunos indicadores del desarrollo municipal en Progreso han mejorado en el transcurso de los años aún falta trabajar en incrementar el acceso a los servicios básicos, educativos, de salud, entre otros, lo cual requiere la concurrencia de esfuerzos de los tres ámbitos de gobierno.

**Palabras clave:** Desarrollo económico y social, desarrollo regional, indicadores de desarrollo, información y desarrollo, gobierno municipal.

### **Analysis of the municipal development of Progreso, Yucatán**

## ABSTRACT

The concept of development is complex, so the analysis of its conception is interesting. Talking about development not only implies economic growth of communities and nations, it implies the improvement of certain factors that provide well-being to the population and the reduction of others that affect it. The concept of local development for its part focuses on the dynamics of communities, which can encourage development of the population. The objective of this article is to carry out an analysis of the development at the municipal level of Progreso, Yucatán throughout the years 1990 to 2020. The present work is with a quantitative approach, of a documentary type and descriptive scope. In the introduction section the conceptions of development are presented, in the methods section the procedure used in the elaboration of this work is described, in the results the most relevant information of the studied municipality is presented, while in the discussion a analysis of what the theory mentions contrasting it with the results found. It is concluded that although some indicators of municipal development in Progreso have improved over the years, work is still needed to increase access to basic, educational, health services, among others, which requires the concurrence of efforts of the three areas of government.

**Keywords:** Economic and social development, regional development, development indicators, information and development, municipal government

## INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo no deja de ser complejo. En la medida en que el desarrollo se oriente al logro de una vida mejor, el enfoque del análisis del desarrollo debe incluir las condiciones de vida de las personas, como la esperanza de vida que es importante para el nivel de vida y para el concepto de desarrollo. Estas condiciones de vida que las personas logran cada período son relevantes. Las personas valoran su capacidad para hacer y lograr ciertas cosas, como estar bien alimentado, estar libre de morbilidad evitable, entre otras, las cuales contribuyen a su desarrollo (Sen, 1988).

Los procesos de globalización generan desafíos y sus consecuentes reestructuraciones mundiales colocan a los ambientes locales en una situación que puede ser aprovechada o no, de acuerdo con las posibilidades de utilizar el desarrollo existente en su propia región. Para que el desarrollo endógeno encuentre el camino apropiado se requieren normas sociales apoyados en algunos criterios: a) construcción de acuerdos que involucren y beneficien a los actores locales; b) rechazar las característica perjudiciales de la globalización; c) relación con la administración central con poder para atender sus problemas de la región; d) atraer recursos externos para el territorio, valorizando capacidades y recursos locales; e) enfocar la competitividad de las empresas en la creación y recuperación del conocimiento e innovación (Mochi, 2006).

En este contexto adquieren relevancia los procesos de descentralización llevados a cabo con el objetivo de revertir la centralización y concertación del poder de decisión. Estos procesos conforman

el principio del desarrollo local ya que brindan los pilares para un reordenamiento municipal y también posibilitan acciones públicas más amplias y relevantes para cambiar los procesos hacia un desarrollo de otro tipo (Mochi, 2006).

Por su parte, Arocena (2002) menciona que, lo local no está libre de ambigüedad y dificultades de definición. No se puede analizar un proceso de desarrollo local sin relacionarlo con la sociedad global en la que está delimitada. Así mismo, la afirmación del carácter relativo de la noción de local permite reconocer lo global en cada proceso de desarrollo. Lo global no es solo la suma de realidades locales, sino una dimensión particular de lo social. Un territorio con límites definidos es una sociedad local cuando cuenta con una identidad colectiva señalada en normas y valores interiorizados por sus miembros y cuando conforma un sistema de relaciones de poder basado en procesos locales de generación de riqueza.

Boisier (2001) agrega que, durante una primera etapa del extenso ciclo de propagación territorial de los procesos de crecimiento y desarrollo, el crecimiento puede ser provocado desde arriba y también desde abajo, pero el desarrollo siempre se expresará como un proceso local, descentralizado, endógeno y continuo o discontinuo sobre el territorio.

Por su parte, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2004) indica que, durante décadas el diseño de las políticas y estrategias para el desarrollo había sido responsabilidad de los gobiernos centrales, lo que ha debilitado con esto la capacidad de la población municipal para definir cuál es la imagen de futuro que tienen de ellos mismos y de su ambiente y con ello establecer las acciones necesarias para su realización. Las políticas centralizadas no han sido exitosas para corregir las desigualdades regionales y para mejorar las condiciones de vida de las comunidades, por lo que es imprescindible la participación activa y decidida de los gobiernos y las sociedades locales para mejorar las condiciones de vida de la población.

El municipio es el espacio donde diariamente los ciudadanos expresan sus necesidades y proyectos, por eso el municipio debe convertirse en el espacio en el que se definan las estrategias, los proyectos y los programas de desarrollo económico y social. La unión de autonomía, democracia, desarrollo y participación son necesaria para un municipalismo que responda a las diferentes necesidades sociales (INAFED, 2004).

Bajo esta perspectiva, se afirma, que el desarrollo, si no es local, no es desarrollo y que el impulso del progreso social de los pueblos requiere una visión dinámica, con una perspectiva que se establezca en la base social y económica, participativa e integrada en un territorio articulado, impulsor de las nuevas tecnologías y en el marco de un desarrollo sostenible. El desarrollo local debe inscribirse en el marco de una estrategia democrática de participación que permita a los ciudadanos ser autores de su destino, que aportan iniciativas y soluciones a los problemas de su comunidad (INAFED, 2004).

El desarrollo local, urbano y rural, privilegia el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la conducción del proceso de desarrollo por los gobiernos municipales constituye un rasgo que fomenta un desempeño eficiente y eficaz de todos los involucrados en las actividades de definición y ejecución de los proyectos y los programas (INAFED, 2004).

Por su parte, con la propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas del 25 de septiembre de 2015 se pretende contar con un plan competente para lograr un futuro sostenible para todos. Los ODS buscan mejorar diversos rubros de la sociedad, como el acceso al trabajo, mejoramiento del acceso a los servicios básicos, entre otros (Naciones Unidas, 2022). Estos rubros se relacionan con los indicadores del desarrollo municipal como la población económicamente activa, el acceso a servicios de salud, entre otros

Debido a la importancia del desarrollo local de los municipios, se plantea el objetivo general de este trabajo el cual es realizar un análisis del desarrollo local a nivel municipal de Progreso, Yucatán a lo largo de los años 1990 al 2020.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación se realizó con un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y de tipo documental. Se realizó una búsqueda documental de los conceptos de desarrollo local y municipal, y las palabras Progreso y Yucatán, en diferentes motores de búsqueda electrónicos, como: Springer, EBSCO, JSTOR, Google académico, entre otros.

Además, se realizó una búsqueda estadística sobre los indicadores de desarrollo municipal en el Consejo Nacional de Población (CONAPO), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM) en el período de 1990 a 2020. El software empleado para el análisis de los datos estadísticos fue Microsoft Excel en su versión 365, dicho análisis fue descriptivo y se realizó comparaciones entre los datos estatales y municipales de Progreso durante el período estudiado.

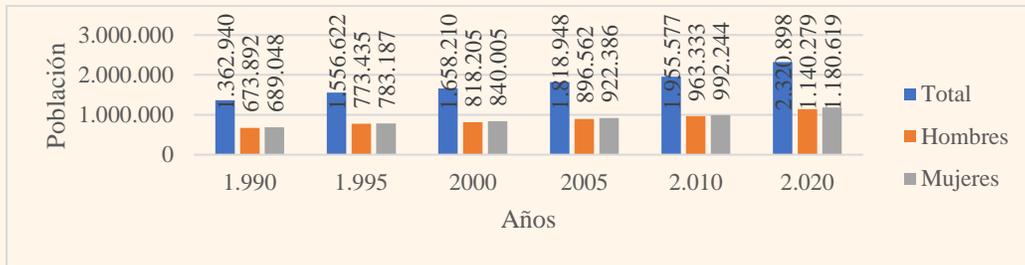
## **RESULTADOS Y DISCUSION**

Respecto a los indicadores del desarrollo municipal se tienen los principales resultados encontrados en las variables de: población, vivienda, economía, educación, salud, discapacidad, migración, índice de marginación, índice de desarrollo humano y lengua indígena.

En cuanto a la población se tiene un aumento en el número de personas, tanto a nivel estatal como en el municipio de Progreso, respecto al género, existen ligeramente más mujeres que hombres, como se puede observar en las figuras 1 y 2.

### **Figura 1.**

*Variación de la población en Yucatán, del año 1990 al 2020.*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 1995, 2000, 2005, 2010 y 2020).

**Figura 2.**

*Variación de la población en Progreso, del año 1990 al 2020.*

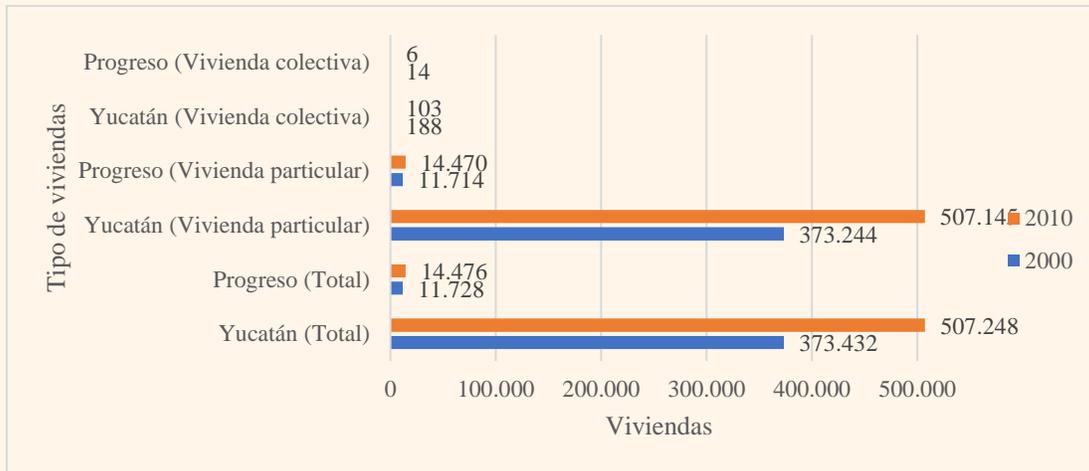


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 1995, 2000, 2005, 2010 y 2020).

Referente al indicador de vivienda, se tiene que tanto en Yucatán como en Progreso se tiene predominancia por las viviendas particulares sobre las viviendas colectivas, en el período de 2000-2010, como se observa en la figura 3.

**Figura 3.**

*Variación del tipo de vivienda en Yucatán y Progreso de 2000 al 2010.*

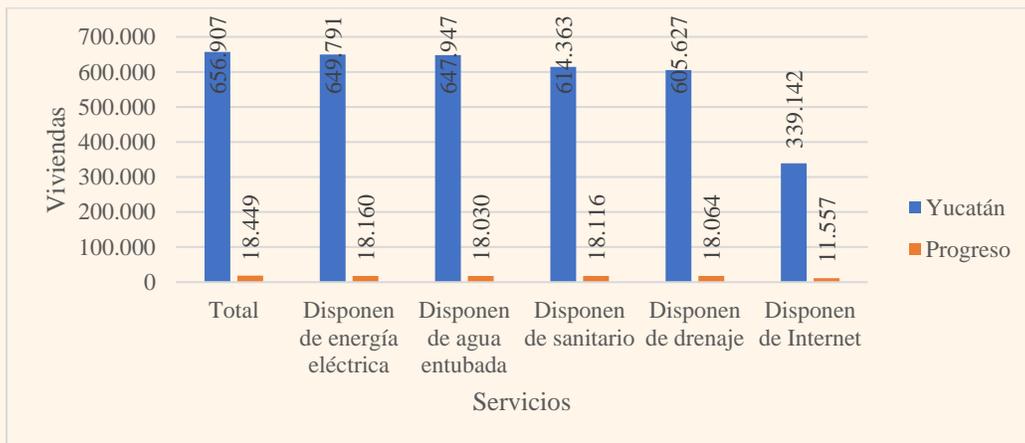


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (2000 y 2010).

Mientras que en la figura 4 se observa la comparación de las viviendas y sus servicios con los que cuenta Yucatán y Progreso en el año de 2020.

**Figura 4.**

*Variación de los servicios en las viviendas de Yucatán y Progreso en 2020.*

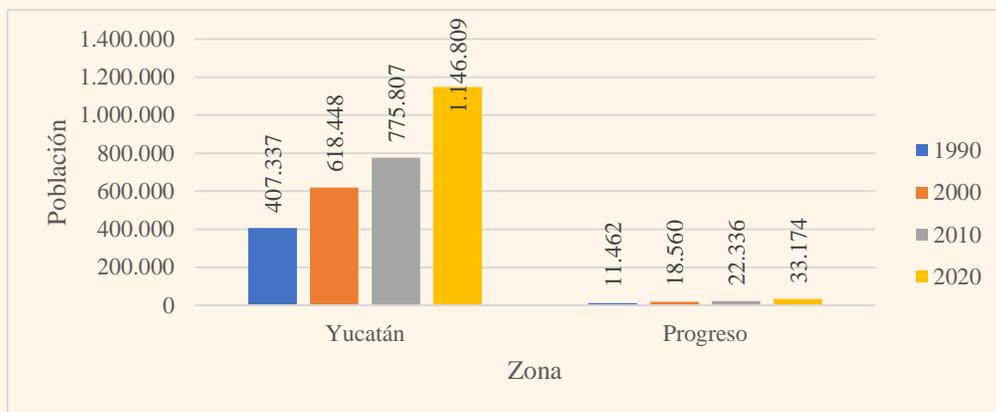


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (2020).

En cuanto a los aspectos económicos se tiene, que la población ocupada, de 12 años en adelante, tuvo un incremento tanto a nivel estatal y municipal, como se observa en la figura 5.

**Figura 5.**

*Variación en la población ocupada en Yucatán y Progreso de 1990 al 2020.*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 2000, 2010 y 2020).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2023), en Yucatán existen 121605 microempresas, 8558 pequeñas y medianas empresas y 225 empresas grandes. Mientras que, en el municipio de Progreso se tienen 3397 microempresas, 112 pequeñas y medianas empresas y 1 empresa grande.

Sobre el indicador de educación se tiene que, en Yucatán y Progreso, el número de personas que no saben leer y escribir de 15 y más años se redujo a partir del 2010, como se observa en la figura 6.

**Figura 6.**

*Variación de la población que no sabe leer y escribir, de 15 y más años, en Yucatán y Progreso, de 1990 a 2020.*

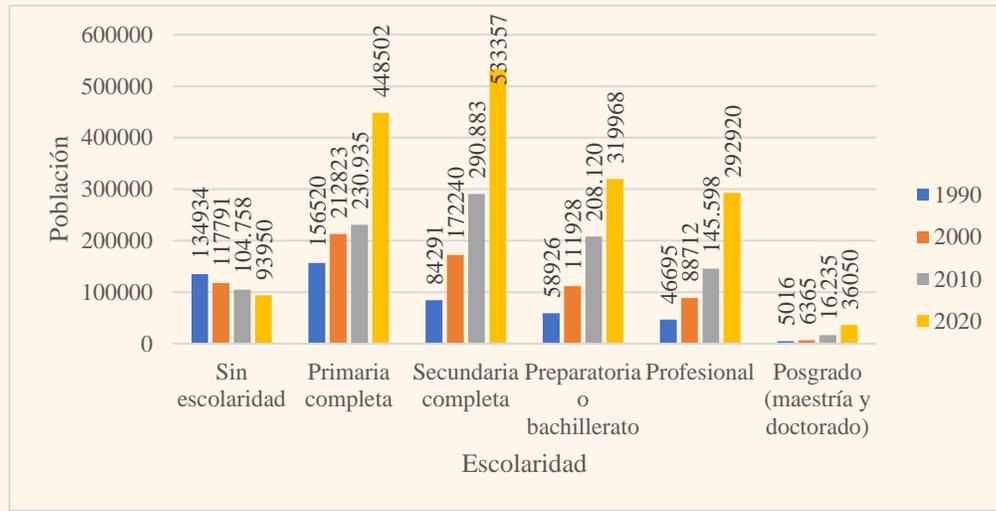


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 2000, 2010 y 2020).

En cuanto al nivel de escolaridad se tiene que, tanto en Yucatán como en Progreso, la población aumento su escolaridad en el transcurso de 1990 a 2020, así mismo se observó que mientras la escolaridad aumenta el número de personas que tienen una escolaridad mayor disminuye, como se observan las figuras 7 y 8.

**Figura 7.**

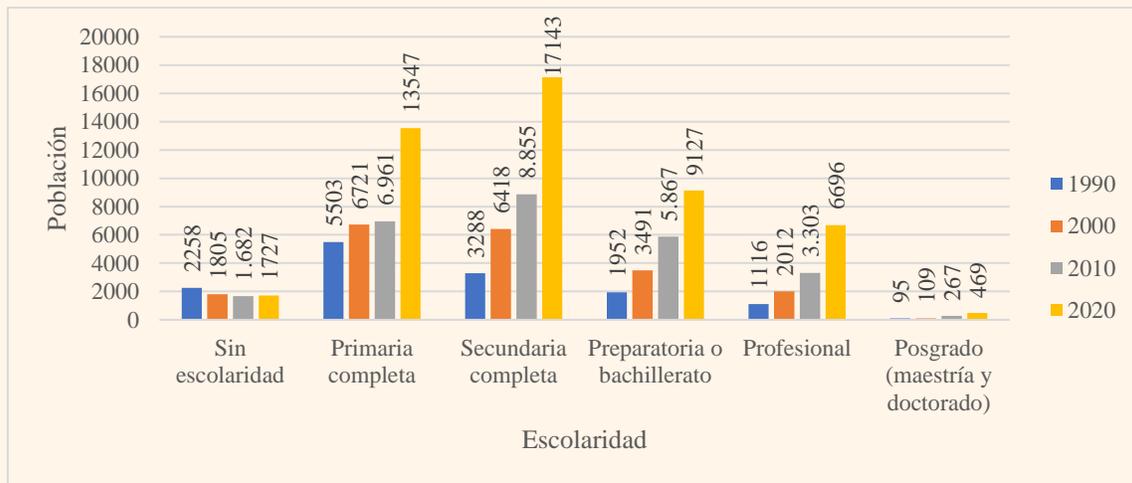
Variación de la escolaridad de la población en Yucatán de 1990 a 2020.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 2000, 2010 y 2020).

Figura 8.

Variación de la escolaridad de la población en Progreso de 1990 a 2020.

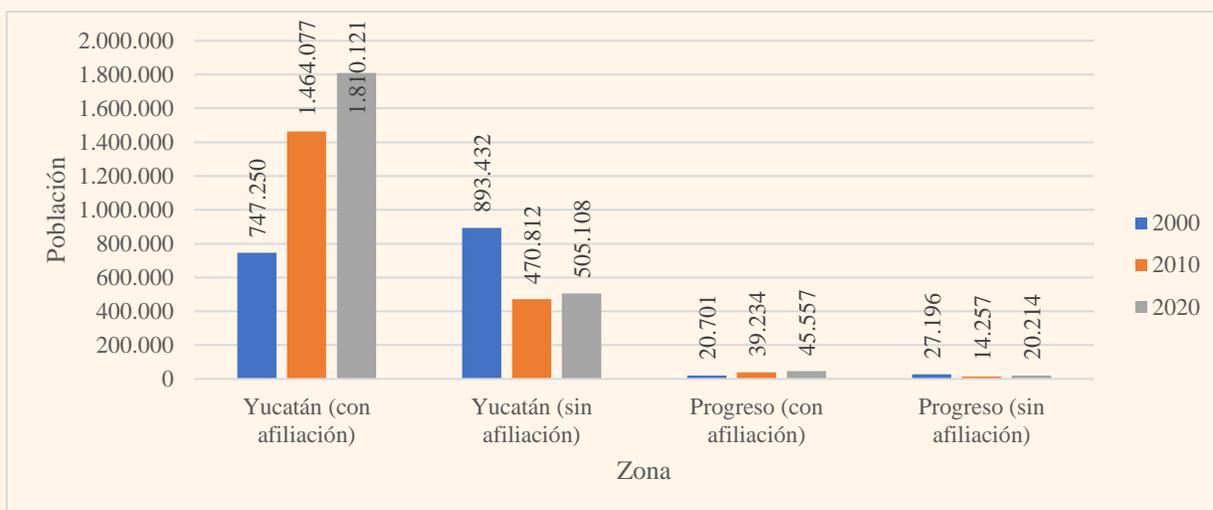


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 2000, 2010 y 2020).

Referente al rubro de salud, es conveniente conocer las principales causas de muerte en Yucatán, entre ellas, sobresalen las enfermedades del corazón, COVID-19, diabetes mellitus, tumores malignos (del hígado y de las vías biliares intrahepáticas, del estómago y de la próstata), influenza y neumonía, enfermedades del hígado y enfermedades cerebrovasculares (INEGI, 2021c). Debido a lo anterior es conveniente analizar el acceso de la población a los servicios de salud, donde se observa que aumentar la afiliación a los servicios de salud tanto en Yucatán como en Progreso, como se muestra en la figura 9.

Figura 9.

Variación de la población afiliada a los servicios de salud en Yucatán y Progreso de 2000 a 2020.

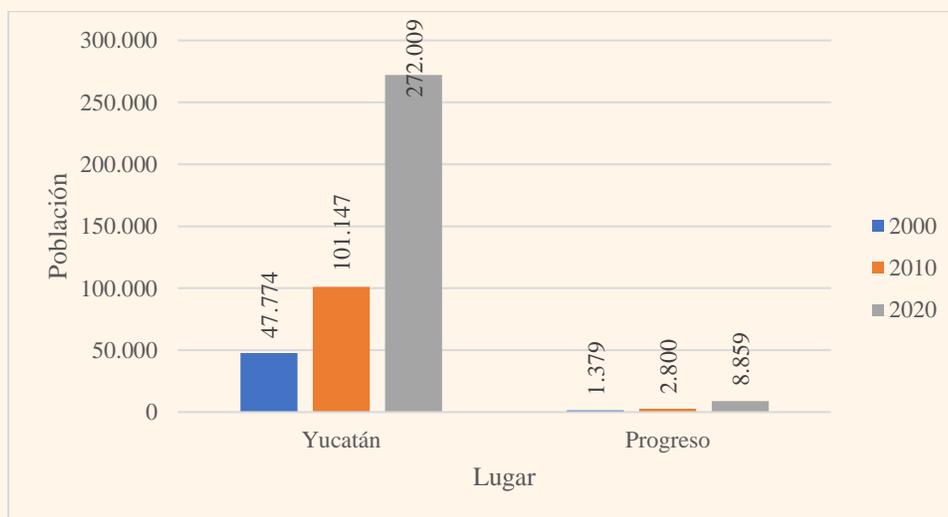


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2000, 2010 y 2020).

Relacionado al aspecto de discapacidad se tiene que, la población con algún tipo de discapacidad se encuentra en aumento, tanto en Yucatán como en Progreso, como se observa en la figura 10.

**Figura 10.**

Variación en la población con discapacidad en Yucatán y, Progreso del año 2000 al 2020.

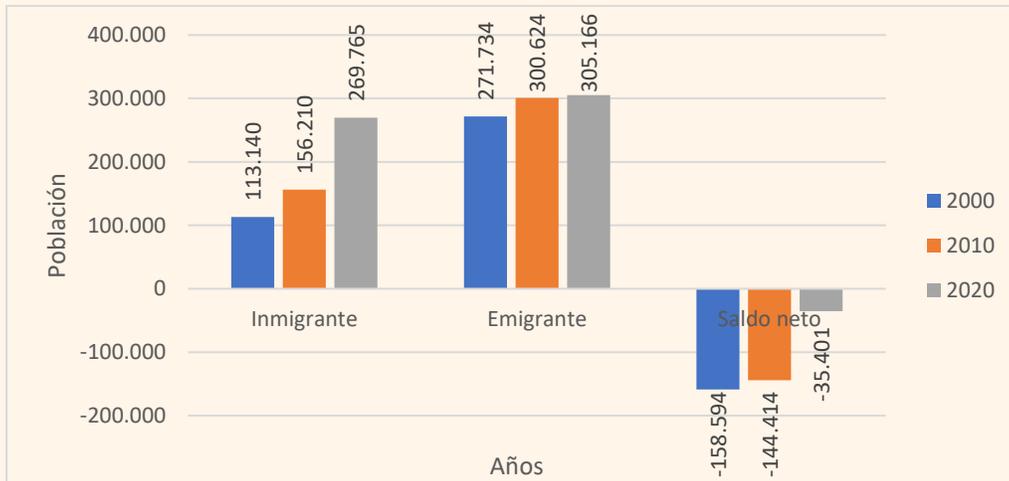


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (2000, 2010 y 2020).

En referencia al rubro de migración, se tiene que el estado de Yucatán ha tenido un aumento en la inmigración y la emigración, como se observa en la figura 11.

**Figura 11.**

Variación en la población migrante en Yucatán del 2000 al 2020.

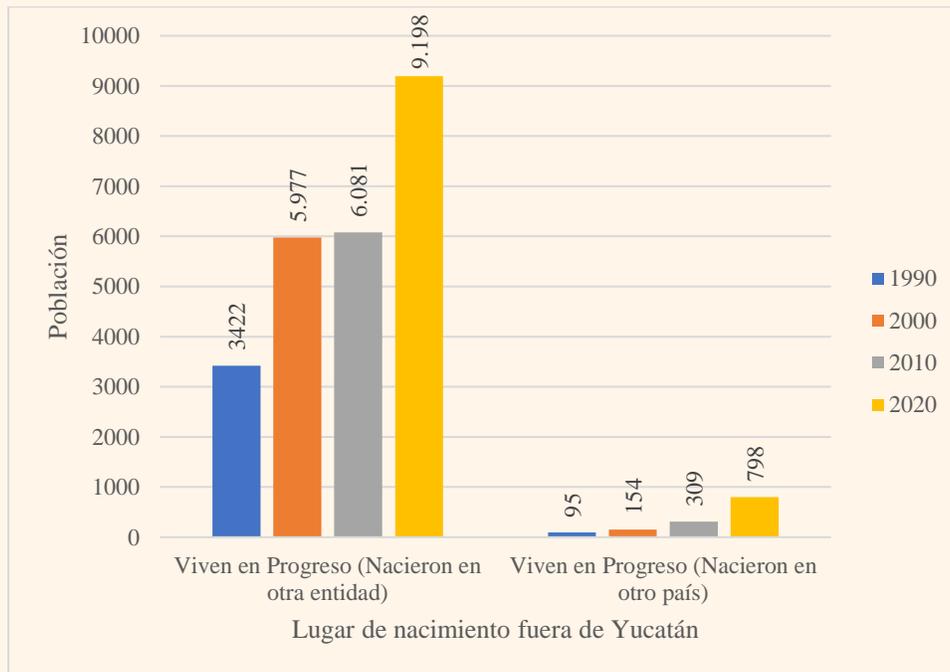


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (2021b).

Mientras que en Progreso se tiene que la población que migra a dicho municipio tiende a aumentar, como se observa en la figura 12.

**Figura 12.**

*Variación en la población inmigrante en Progreso de 1990 al 2020.*



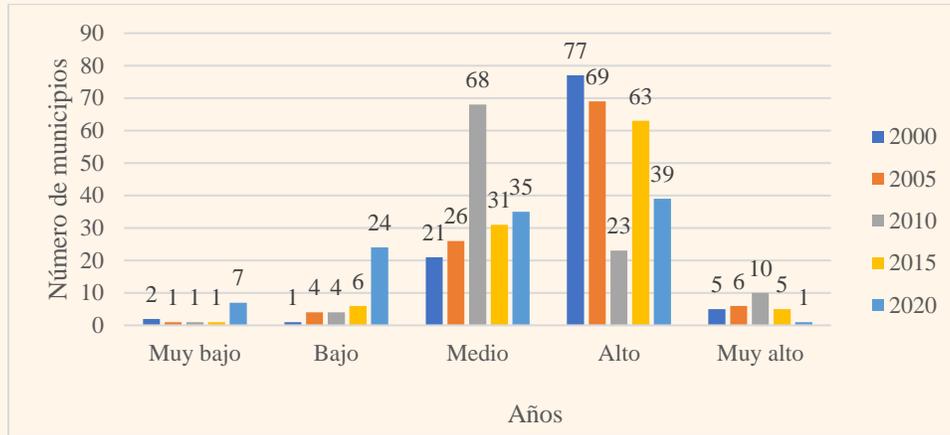
Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI (1990, 2000, 2010 y 2020).

En cuanto al índice de marginación se tiene que México cuenta con 4 estados en muy bajo, 8 en bajo, 8 en medio, 9 en alto y 3 en muy alto, encontrándose Yucatán en nivel alto (CONAPO, 2021). Adicional a ello, en el período del año 2000 al 2020, se observó una disminución de los municipios

con muy alto índice de marginación y un aumento en el número de municipios con muy baja marginación (ver figura 13).

**Figura 13.**

*Variación en los índices de marginación municipal en Yucatán del año 2000 al 2020.*



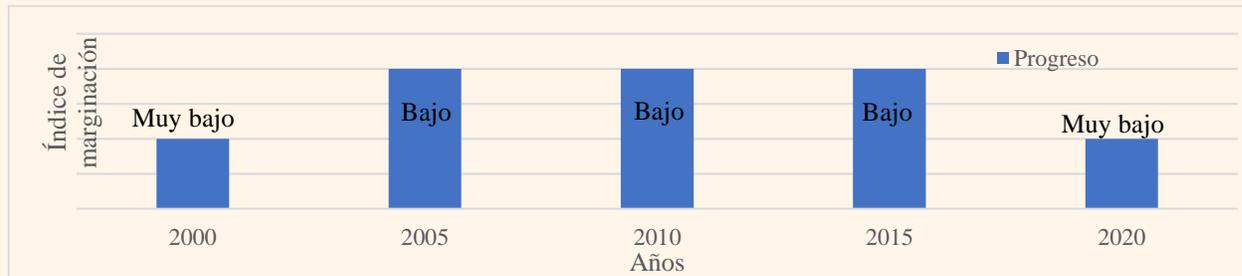
Fuente: Elaboración propia con datos del CONAPO (2001, 2006, 2011, 2016 y 2021).

Respecto a Yucatán, el cual tiene un índice de marginación estatal alto, se tiene que cuenta con 7 municipios en muy bajo, 24 en bajo, 35 en medio, 39 en alto y 1 en muy alto (CONAPO, 2021).

En la figura 14 se muestra la variación en el índice de marginación municipal de Progreso..

**Figura 14.**

*Variación en los índices de marginación municipal en Progreso del año 2000 al 2020.*



Fuente: Elaboración propia con datos del CONAPO (2001, 2006, 2011, 2016 y 2021).

Respecto al índice de desarrollo humano municipal del estado de Yucatán, se tiene que, en el año 2000 se contaban con: 3 municipios en alto, 81 en medio alto y 22 en medio bajo. En 2005 el estado contaba con: 19 municipios en nivel alto y 87 en medio. En 2010 Yucatán tenía: 1 municipio en muy alto, 21 en alto, 81 en medio y 3 en bajo. Mientras que, en el 2015, el estado tenía 1 municipio en muy alto, 39 en alto y 81 en medio (Partida y Tuirán, 2001; Sistema Nacional de Información Municipal, 2012; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

Por su parte en la figura 15 se ve la evolución del índice del desarrollo humano municipal de Progreso, cabe mencionar que en el período del 2000 al 2020 se mantuvo con un índice alto.

**Figura 15.**

*Variación en los índices de desarrollo humano municipal en Progreso del año 2000 al 2020.*



Fuente: Elaboración propia con datos de Partida y Tuirán (2001), Sistema Nacional de Información Municipal (2012), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2022).

Respecto a la lengua indígena, se tiene que, en el estado de Yucatán de 1990 a 2020 se observó un incremento de las personas hablantes de lenguas indígenas, siendo la lengua maya la más hablada seguida por la lenguas chol, tzeltal y otras. Mientras que, en el municipio de Progreso de 1990 a 2020, la lengua maya fue la más hablada, sin embargo se encontró una disminución de las personas maya hablantes en el municipio estudiado.

Se apunta que el concepto de desarrollo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con las aportaciones de diversos autores. El desarrollo se puede entender como la variación de ciertos indicadores, como un incremento de diversos indicadores, como el ingreso económico, la esperanza de vida, entre otros. Así como la disminución de otros indicadores, como la marginación, la pobreza, la desnutrición, entre otros. Este desarrollo municipal incentiva mejores condiciones de vida para la sociedad.

El papel del estado en el desarrollo de las regiones es importante, debido a que el estado en varias ocasiones proporciona los medios y las herramientas que ayudan al mejoramiento de las empresas, contribuyendo a su crecimiento y permanencia en el mercado. Con lo que se contribuye a mejorar las características socioeconómicas de la población local, estatal y nacional.

Por su parte, la globalización impacta sobre el desarrollo local de las comunidades, ya que implica la adopción de nuevos productos y servicios, la entrada de nuevas empresas extranjeras, la entrada de capitales, la introducción de nuevas tecnologías, entre otros. La globalización es una gran realidad en la que se vive, trae consigo ventajas y afectaciones. Entre las ventajas se pueden mencionar: el acceso a nuevas y mejores tecnologías que pueden aplicarse en diversos ámbitos de la vida cotidiana, avances en las ciencias que impactan en la calidad de vida de las personas, nuevos mercados y relaciones comerciales, entre otros beneficios.

La globalización también tiene repercusiones sobre lo local: concentración del capital en las grandes empresas multinacionales, lo que contribuye a un crecimiento desigual en las empresas y a desigualdades económicas en la población; pérdida de la identidad nacional, ya que se van adoptando las culturas extranjeras y se va dejando de lado la cultura local y nacional; declive de las lenguas minoritarias; deterioro ambiental por parte de las empresas extranjeras al extraer los recursos naturales de las localidades; empleos mal remunerados, debido a que las empresas extranjeras buscan mano de obra barata; entre otros aspectos negativos para el ámbito local.

Es necesario incentivar acuerdos y políticas que ayuden a preservar lo local y a que las comunidades obtengan mejores beneficios y menores impactos negativos por la globalización. Así mismo, es importante mejorar el acceso a la educación e incentivar el desarrollo del capital humano para apoyar a que las empresas locales cuenten con personal cualificado para fomentar su desarrollo con una perspectiva local que favorezca el desarrollo de las comunidades.

## **CONCLUSIONES**

Definir el concepto de desarrollo local tiene cierto grado de complejidad al momento de hacer una distinción entre lo local y lo global, lo local se circunscribe en una realidad global mientras que lo global se conforma por diversas realidades locales. Hablar del desarrollo local implica que este desarrollo se genera por sociedades locales en donde los actores locales llevan a cabo iniciativas buscando el desarrollo de sus comunidades, estas acciones se llevan a cabo de manera colectiva buscando satisfacer sus necesidades y buscando su bienestar. Cabe recalcar que se requiere que estas actividades se orienten desde una perspectiva de abajo hacia arriba, del interior hacia afuera, con un enfoque pensando desde y para lo local. Entonces pensar en un verdadero desarrollo local debe estar orientado por los actores locales a través de iniciativas realmente locales que fomenten el desarrollo de sus comunidades tomando en cuenta su realidad, necesidades, aspiraciones, saberes, costumbres, tradiciones y cultura.

Como se pudo observar en los resultados, algunos indicadores del desarrollo municipal en Progreso han mejorado en el transcurso de los años, de manera similar que los indicadores socioeconómicos a nivel estatal. Sin embargo, aún falta mejorar el acceso a los servicios básicos, educativos, de salud, entre otros. Así mismo aún existe población que no sabe leer y escribir o que carece de empleo, por lo que aún se requiere incentivar el desarrollo local a nivel municipal, para ello es importante que los gobiernos municipales, estatales y nacionales trabajen en pro de un verdadero desarrollo con un enfoque desde y para lo local.

Por último, debido a la importancia que el desarrollo local tiene sobre las comunidades y la población se sugiere para futuras investigaciones que se aborde con mayor profundidad el análisis de los indicadores del desarrollo en la población, ya que hay diversas combinaciones de variables que no fueron tomadas en cuenta en el presente estudio que pueden ayudar a comprender la dinámica del desarrollo local en los municipios. Además, se sugiere ampliar el número de municipios estudiados

y realizar trabajo de campo para conocer la realidad en la que viven y se desarrollan las comunidades locales del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (2ª. ed.). Taurus. Universidad Católica.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? En O. Madoery y A. Vázquez (Eds.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp. 48-74). Editorial Homo Sapiens. [https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo\\_Local\\_De\\_que\\_estamos\\_hablando\\_\\_2\\_.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo_Local_De_que_estamos_hablando__2_.pdf)
- Consejo Nacional de Población. (2001). *Índices de marginación, 2000*. [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices\\_margina/indices/pdfs/IM2000\\_dcoprincipal.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/indices/pdfs/IM2000_dcoprincipal.pdf)
- Consejo Nacional de Población. (2006). *Índices de marginación, 2005*. [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices\\_margina/margina2005/IM2005\\_principal.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/margina2005/IM2005_principal.pdf)
- Consejo Nacional de Población. (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices\\_margina/mf2010/CapitulosPDF/1\\_4.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/mf2010/CapitulosPDF/1_4.pdf)
- Consejo Nacional de Población. (2016). *Índices de marginación 2015*. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indice-de-marginacion-2015-284579>
- Consejo Nacional de Población. (2021). *Índices de marginación 2020*. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1990). *XI Censo General de Población y Vivienda 1990*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1990/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1995). *Conteo de Población y Vivienda 1995*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1995/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2005). *II Conteo de Población y Vivienda 2005*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2005/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021a). *Lengua indígena*.  
<https://www.inegi.org.mx/temas/lengua/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021b). *Población total inmigrante, emigrante y saldo neto migratorio por entidad federativa, años censales de 2000, 2010 y 2020*.  
[https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Migracion\\_Migracion\\_01\\_426da5e7-766a-42a9-baef-5768cde4fca9&idrt=130&opc=t](https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Migracion_Migracion_01_426da5e7-766a-42a9-baef-5768cde4fca9&idrt=130&opc=t)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021c). *Principales causas de mortalidad por residencia habitual, grupos de edad y sexo del fallecido*.  
<https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/registros/vitales/mortalidad/tabulados/pc.asp?t=14&c=11817>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2004). *Serie: Guía para el Buen Gobierno Municipal. Introducción al Gobierno y Administración Municipal*.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/381103/Tomo\\_6\\_Guia\\_para\\_el\\_Buen\\_Gobierno\\_Municipal.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/381103/Tomo_6_Guia_para_el_Buen_Gobierno_Municipal.pdf)
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2012). *Sistema Nacional de Información Municipal*. <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Mochi, P. (2006). Globalización, desarrollo local y descentralización. La importancia del conocimiento y la formación de recursos humanos en estos contextos. En C. Girardo, M. Ibarrola, C. Jacinto y P. Mochi (Coords.), *Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva* (pp. 145-162). UNESCO. OIT/Cinterfor
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Partida, V., y Tuirán, R. (2001). *Índices de desarrollo humano, 2000*. Consejo Nacional de Población.  
[http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/211/1/images/desarrollo\\_humano.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/211/1/images/desarrollo_humano.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *IDH Municipal Base de datos y programa de cálculo.*

<https://www1.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPo breza/InformesDesarrolloHumano/idhmunicipal20102015/IDHMunicipal%20Bases%20de%20datos%20y%20programas%20de%20calcula.zip>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Informe del desarrollo humano municipal 2010-2020. Una década de transformaciones locales en México.*

<https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>

Sen, A. (1988). The concept of development. En H. Chenery y T. Srinivasan (Eds.), *Handbook of Development Economics, Volume L* (pp. 9-26). Elsevier Science Publishers B.V.

**Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en  
Mérida, Yucatán**

Sarahí del Rosario Cetina Hoil  
Universidad Autónoma de Yucatán  
ORCID: 000-0003-4352-7630  
[sarahi.cetina830@gmail.com](mailto:sarahi.cetina830@gmail.com)  
Jennifer Mul Encalada  
Universidad Autónoma de Yucatán  
ORCID: 0000-0003-0034-8165  
[jeni.mul@correo.uady.mx](mailto:jeni.mul@correo.uady.mx)  
Leonor Elena López Canto  
Universidad Autónoma de Yucatán  
ORCID: 0000-0001-9701-5193  
[leonor.lopez@correo.uady.mx](mailto:leonor.lopez@correo.uady.mx)

**RESUMEN**

El presente trabajo plantea el caso de una organización que se dedica a los servicios de instalaciones y construcciones energéticas. Dicha organización actualmente se encuentra en un proceso de renovación y expansión, y requiere contar con un personal calificado, con destrezas y habilidades de adaptación al nuevo entorno. En ese sentido, el objetivo general de este trabajo es analizar las competencias del personal de nivel gerencial o líderes de área (gerencia administrativa, comercial, de gestión y de operaciones) y los de nivel administrativo (asistente administrativo, departamento de mercadotecnia y de ventas). Para ello, se plantea la aplicación del modelo de Gestión de Competencias propuesto por Alles (2004) quien evalúa el desempeño confrontando el perfil de puesto de la persona evaluada con sus competencias actuales para establecer una relación entre ambos. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista semi estructurada, cuestionarios y revisión documental. Entre los resultados se encontró que existen diferencias entre el grado de competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el personal respecto de las cardinales (como trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio), gerenciales (como el *empowerment*) y específicas (como orientación al cliente), existen trabajadores que requieren desarrollar competencias que no alcanzan el grado mínimo requerido.

**Palabras clave:** comportamiento, competencia profesional, estudio del trabajo, gestión de personal, trabajo.

**Competency-based performance evaluation in a commercial enterprise in  
Mérida, Yucatán****ABSTRACT**

The present work presents the case of an organization that is dedicated to the services of energy installations and constructions. Said organization is currently undergoing a process of renovation and expansion, and requires qualified personnel with skills and abilities to adapt to the new environment. In this sense, the general objective of this work is to analyze the competences of the management level personnel or area leaders (administrative, commercial, management and operations management) and those of the administrative level (administrative assistant, marketing and sales department). For this, the application of the Competence Management model proposed by Alles (2004) is proposed, who evaluates performance by comparing the position profile of the person evaluated with their current competences to establish a relationship between both. The data collection techniques used were the semi-structured interview, questionnaires and observation. Among the results, it was found that there are differences between the degree of competencies required by the position and those possessed by the staff with respect to the cardinal (such as teamwork and adaptability to change), managerial (such as empowerment) and specific (such as customer orientation customer), there are workers who need to develop skills that do not reach the minimum level required.

**Keywords:** behavior, professional competence, work study, personnel management, work.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del factor humano en la empresa no siempre se centró hacia las competencias de sus colaboradores y el desarrollo de éstas. A lo largo de los años, en la administración del personal, han surgido diferentes enfoques que centran su atención en diferentes elementos dentro de la organización. A partir de 1930, la administración inició la transición hacia un enfoque más humanista que centra su interés en la persona y los grupos sociales, el objetivo fue el análisis de las características humanas que cada trabajo exige y una selección de los empleados basada en estas características por medio de pruebas psicológicas (Chiavenato, 2006).

Esta evolución en la administración, el constante cambio del entorno empresarial y las transformaciones internas y externas que provocan dentro de sus estructuras ha hecho que las organizaciones se interesen cada vez más en la adquisición de un personal competente, formado como un ciudadano flexible en pensamiento y adaptable a transformaciones sociales, con conocimientos útiles y que se pueden aplicar (Saavedra y Saavedra, 2014). Escobar (2005) indica que ante esta nueva realidad las organizaciones ahora se basan en el desarrollo profesional de los trabajadores y en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo sus competencias como medio para impulsar la formación y educación que promueva un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y la de sus miembros.

El presente trabajo plantea el caso de la empresa denominada Instalaciones y Construcciones Energéticas S.A. de C.V. (ICE Sureste), organización que se dedica a brindar soluciones de mano de obra para proyectos de instalación de sistemas fotovoltaicos, proyectos de construcción y proveeduría de capital humano certificado a otras empresas o particulares que permitan satisfacer

sus necesidades de eficiencia energética. Dicha organización actualmente se encuentra en el proceso de consolidación de sus servicios y actividades y tiene la necesidad de contar con un personal calificado que gestione los recursos de la organización de manera eficiente y aplique de manera satisfactoria las metodologías y herramientas indicadas para lograr efectividad y alcanzar los objetivos de la organización.

En este proceso de consolidación es importante la realización de juicios sobre si las destrezas y habilidades del personal son las que se requiere en cada puesto; el análisis de las competencias ayuda a definir los criterios de evaluación enfocados al individuo, la selección del personal, el desarrollo gerencial, la consejería, etc. En ese sentido se plantea como pregunta de investigación ¿qué competencias posee el personal de ICE Sureste y cuál es la brecha respecto de las competencias que requiere la organización?

El objetivo general de este trabajo es analizar las competencias laborales de los trabajadores de puestos gerenciales y administrativos en ICE Sureste para hacer propuestas de mejoras que contribuyan a alcanzar las competencias requeridas por la organización.

Hellriegel et al. (2010) mencionan que los gerentes son las personas encargadas de las actividades de grupo dentro de la organización, dirigen los esfuerzos del personal a su cargo para la consecución de las metas de su organización. Mientras que Urdaneta y Romero (2009) comentan que el personal administrativo es el responsable de la organización de las actividades de la empresa y el adecuado manejo de los recursos, lo cual determina el crecimiento, desarrollo y consolidación de una empresa. En principio se requiere realizar el análisis de las competencias laborales de los colaboradores en mandos gerenciales quienes son los encargados de los procesos clave de sus respectivos departamentos, así como a los colaboradores administrativos quienes son los responsables de impartir eficacia a los procesos que se realizan en ICE Sureste.

La información recabada contribuirá al diseño planes de capacitación y desarrollo del personal pues de acuerdo con Arnold y Randall (2012), el análisis de las competencias realiza un boceto de las competencias que se han alcanzado y cuáles deben ser satisfechas para considerar a un empleado exitoso.

### **Marco referencial.**

Alles (2005) indica que las competencias hacen referencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29). Se refieren a la forma de administrar o dirigir los recursos humanos que permite una mejor relación entre la educación y el trabajo. Es decir, implica todas las habilidades, los conocimientos y las actitudes que son necesarias para llevar a cabo de forma exitosa una actividad laboral y es medida a través de la evaluación del desempeño (Humberto y Druet, 2008).

Las competencias requieren de una serie de procesos cognitivos, psicológicos y sociales de los cuales se presenta una manifestación conductual diferente en cada individuo a pesar de someterse a la misma situación, de esta forma cada persona se implica en su trabajo de manera homogénea con su personalidad, intelecto y actitud (García, 2012). Además, se establecen dentro de un puesto

y son un punto de partida ya que facilitan la alineación del capital humano a una planificación estratégica congruente, se encuentran relacionadas de manera estrecha con las competencias individuales que forman parte del que hacer dentro de la organización; el colaborador es considerado competente cuando es capaz de resolver situaciones de trabajo de manera satisfactoria en diferentes ámbitos laborales con diferentes entornos (García, 2012).

Para Alles (2002) las competencias se distinguen entre:

1. Competencias genéricas o cardinales: Son todas las competencias referidas a los comportamientos de las personas dentro de su actividad laboral o en una situación de trabajo. Ejemplos: Iniciativa, autonomía, orientación al cliente, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.
2. Competencias específicas: Este tipo de competencias son más fáciles de evaluar o detectar pues hacen referencia a los conocimientos necesarios para realizar un trabajo. Ejemplos: contabilidad, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, entre otros.

Alles, también identifica competencias que se poseen a nivel gerencial, entre las que destaca por ejemplo pensamiento estratégico, liderazgo, *empowerment*, orientación a resultados. Acerca de las competencias gerenciales Gutiérrez (2010), menciona que “Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una administración. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (p. 16).

Las competencias pueden ser medidas a través de la evaluación del desempeño. Chiavenato (2009, p. 245) explica que “la evaluación al desempeño es una valoración de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. Contribuye a la detección de problemas de supervisión, integración y acoplamiento del personal al puesto para corregir las disonancias o carencias de entrenamiento para desarrollar las competencias y establecer los medios por los cuales se pretende la mejora continua.

Alles (2004) señala que el proceso de una evaluación consta de los siguientes pasos:

1. Definir el puesto: Se refiere a la definición del puesto, es decir, dejar en claro los procesos, actividades y metodología de los procesos que se desarrollará dentro de la actividad laboral junto con los comportamientos y características de la persona. Es decir, se refiere a dejar en claro lo que se espera de la persona mediante un diccionario de competencias dividido en grados de acuerdo con el criterio de consecución de la competencia.
2. Análisis del desempeño: Implica el proceso de evaluación (a través de cuestionarios y/o entrevistas) para poder obtener el nivel de desarrollo de las competencias que posee el colaborador en su puesto. Involucra la aplicación de una escala numérica de comportamiento basado en competencias para identificar las competencias que posee el

personal. Con lo anterior se realiza un análisis de las competencias requeridas y las poseídas por el personal.

3. Retroalimentación: identificación de las brechas entre las competencias requeridas y poseídas por el personal para identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores. Así mismo incluye el diseño de mecanismos y estrategias para desarrollarlas o potenciarlas.

Para obtener el nivel de desarrollo la metodología de Alles (2002) señala que es necesaria la división en grados de una competencia ya que otorga claridad a los criterios de las competencias que se buscan identificar o desarrollar, a continuación, se enlistan los grados según la autora:

- A. Alto.
- B. Bueno, por encima del estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto requerido.
- D. Insatisfactorio.

Si se introduce el concepto de frecuencia, cada competencia debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia de la acción:

- Siempre: 100%
- Frecuente: 75%
- La mitad del tiempo: 50%
- Ocasional: 25%

De tal manera que la escala numérica es la siguiente:

- A = 100%
- B = 75%
- C = 50%
- D = 25%
- No desarrollada = 0%

Es importante destacar que el grado D no señala ausencia de competencia, sino que su desarrollo se encuentra en el nivel mínimo.

Evaluar las competencias laborales promueve el nivel de productividad y desarrollo del personal, genera capacidad de dar respuesta a demandas complejas al igual que permite contextualizar a la organización bajo un criterio de referencia puesto que proporciona indicadores para comparar nivel de productividad. Las competencias laborales se pueden clasificar de acuerdo con su impacto en el puesto o la trascendencia de sus resultados finales (Ojeda y Hernández, 2012).

## **METODOLOGÍA**

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, se plantea la aplicación del modelo de Gestión de Competencias propuesto por Alles (2004) quien evalúa el desempeño confrontando el perfil de puesto de la persona evaluada con sus competencias actuales para establecer una relación entre ambos, la adecuación de la persona-puesto.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista semi estructurada, cuestionario y revisión documental. Grados y Sánchez (2007, p.5) define la entrevista como “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planteada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”. Las entrevistas se realizaron de enero a marzo del año 2023 al director general de la empresa, y al asistente de mercadotecnia, quien es uno de los miembros con más conocimiento acerca de los servicios de la empresa con el objeto de recabar información relevante y de utilidad acerca de los procesos y servicios de la empresa, su estructura organizacional, infraestructura y su contexto actual. Asimismo, se realizó otra entrevista con el director general con el propósito de conocer las actividades y responsabilidades de los puestos a evaluar en la organización e identificar las competencias requeridas para cada uno de ellos.

Los cuestionarios se aplicaron de abril a mayo de 2023 a las personas que ocupan los puestos de gerencia administrativa, comercial, de gestión y de operaciones (en total cuatro personas) y los de nivel administrativo (un asistente administrativo, dos asistentes de mercadotecnia y tres de ventas). La revisión documental se realizó para la elaboración de la revisión de la literatura y obtención de información general de la empresa.

Como primer paso se identificaron y clasificaron las competencias de los puestos gerenciales y administrativos, y se establecieron los grados en los que se requiere cada una de ellas. Lo anterior se realizó con base en el diccionario de competencias cardinales, gerenciales y específicas de Alles (2004) y con la colaboración del director general se identificaron las competencias requeridas en cada uno de los puestos, así como el nivel de cada una de ellas.

Una vez identificadas y establecidas las competencias y los grados requeridos en los puestos a evaluar en ICE Sureste, se elaboraron los cuestionarios que posteriormente se aplicaron a las personas para evaluar las competencias cardinales, gerenciales (únicamente a puestos de gerencia) y específicas por área, según lo acordado con el gerente general de la empresa. Los colaboradores contestaron marcando las casillas que mejor describían su comportamiento respecto de cada competencia que se le valoraba.

Concluida la aplicación del instrumento se calificaron los resultados, a cada colaborador se le asignó el grado por cada competencia evaluada y se identificaron las brechas entre las competencias requeridas y poseídas.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

En las tablas que se presentan en esta sección se encuentran las competencias y nivel (grados) requeridos en cada uno de los puestos a evaluar, y la comparación respecto del grado obtenido por el personal.

En la tabla 1 se muestran los resultados de la evaluación del colaborador con el puesto de Gerente de operaciones. Se puede observar que, referente a las competencias cardinales, el colaborador que ocupa actualmente el puesto de gerente de operaciones cumple con cinco de nueve competencias

requeridas dentro de su puesto. Respecto a las competencias gerenciales, es importante recalcar que la competencia *Empowerment II*, relacionada con las habilidades de liderazgo y empoderamiento, se encuentra en el grado C, dos grados debajo del requerido, en cuanto a las competencias específicas por área: preocupación por el orden y la claridad, y orientación a los resultados se encuentran por debajo de un grado del requerido.

Tabla 1.

Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente de Operaciones.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	A
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	A
Modalidades de contacto	A	A
<i>Empowerment II</i>	A	C
Competencias específicas por área		
<i>Empowerment</i>	A	A
Preocupación por el orden y la claridad	A	B
Orientación a los resultados	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

En la tabla 2 se muestran los resultados del colaborador con el puesto de Gerente administrativo. Los resultados indican una deficiencia en la mayoría de los grados requeridos en las tres categorías de competencias: cardinales, gerenciales y por área específica. Se evidencian como únicas dos competencias alcanzadas la calidad en el trabajo y el emprendimiento.

Tabla 2.

Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente Administrativo.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos
---

Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	C
Adaptabilidad al cambio	A	C
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	B
Modalidades de contacto	A	D
<i>Empowerment II</i>	A	D
Competencias específicas por área		
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	B	D
Entrepreneurial	C	B
Integridad	A	D

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

El colaborador correspondiente al puesto de Gerente comercial muestra contar con tres de las nueve competencias requeridas para su puesto, se destaca que la competencia calidad en el trabajo se encuentra por encima de lo requerido mientras que la competencia liderazgo se encuentra dos niveles debajo de lo requerido al obtener la brecha más amplia respecto de las competencias evaluadas. Las demás competencias evaluadas se encuentran un nivel por debajo del requerido. Los resultados se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3.  
Resultados de la evaluación de competencias del Puesto de Gerente Comercial.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	A
Trabajo en equipo	B	C

Adaptabilidad al cambio	A	A
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	C
Modalidades de contacto	A	A
<i>Empowerment II</i>	A	B
Competencias específicas por área		
Habilidades mediáticas	B	C
Relaciones públicas	B	C
Orientación al cliente	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Finalmente, se encuentran los resultados del colaborador con el puesto de Gerente de gestión. Los resultados indican que este únicamente cumple con dos de las nueve competencias requeridas dentro de su puesto. En la tabla 4 se puede apreciar que la competencia más alejada del nivel deseado es *Empowerment II* con dos grados del nivel requerido en comparación de las otras competencias las cuales se encuentran un nivel debajo del requerido.

Tabla 4.  
Resultados de competencias del Puesto de Gerente de Gestión.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	B
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas gerenciales		
Liderazgo	A	B
Modalidades de contacto	A	B
<i>Empowerment II</i>	A	D
Competencias específicas por área		

Competencia del náufrago	B	C
Pensamiento estratégico	A	B
Liderazgo para el cambio	A	B

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Los resultados obtenidos en el nivel gerencial permiten entrever la brecha existente entre las competencias requeridas y obtenidas para los puestos. La tabla 5 muestra las competencias desglosadas en tres categorías: competencia alcanzada, competencia superada y competencia no alcanzada, de igual manera muestra el porcentaje de competencias totales alcanzadas según los puestos de este nivel.

Tabla 5  
Tabla de brechas de competencias para puestos gerenciales.

Competencias Puesto	Competencias alcanzadas	Competencias superadas	Competencias no alcanzadas	Porcentaje de competencias alcanzadas
Gerente de Operaciones	3	2	4	55%
Gerente Administrativo	0	2	7	22%
Gerente Comercial	2	1	6	33%
Gerente de Gestión	2	0	7	22%

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

Respecto de los puestos administrativos (asistente administrativo y asistentes de mercadotecnia y ventas), los resultados se presentan a continuación.

Las tablas 6, 7 y 8 contienen el vaciado de los datos obtenidos de las evaluaciones del asistente administrativo y los asistentes de mercadotecnia y de ventas. Las tablas muestran el grado correspondiente al nivel de desempeño del colaborador.

Para el puesto de asistente administrativo se observa en la tabla 6 que el colaborador cumple con cuatro de las seis competencias requeridas. Se aprecia que las competencias no alcanzadas se encuentran dentro de las cardinales y específicas, recalcando que la competencia adaptabilidad al cambio se encuentra catalogada como deficiente al encontrarse en el nivel más bajo de los grados de competencias. Esta competencia fue resaltada por el gerente general como unas de las más importantes que debe poseer su personal para que puedan afrontar situaciones de presión y entornos cambiantes.

Tabla 6.  
Resultados de la evaluación de competencias para el puesto de asistente administrativo.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido

Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	B
Adaptabilidad al cambio	A	D
Competencias específicas por área		
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	D	D
Entrepreneurial	C	C
Integridad	B	D

En la tabla 7 se presenta la comparación de los resultados en grados de las competencias requeridas y obtenidas en los asistentes de mercadotecnia y los asistentes de ventas, de manera siguiente, el desglose de resultados en porcentaje de la evaluación de los colaboradores con el mismo puesto. Cabe destacar que, en el caso de los asistentes de mercadotecnia y ventas, se presenta la frecuencia con la que se obtuvieron los resultados para cada grado de competencia requerida tomando en cuenta que el 100% corresponde a un total de 5 colaboradores. Lo anterior se realizó así ya que las competencias requeridas en estos puestos son las mismas.

Tabla 7.  
Resultados en porcentaje del puesto de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.

Resultados de la evaluación de los puestos de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.					
Competencias	Grados				Total
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	
Competencias Cardinales					
Calidad en el trabajo	-	80%	20%	-	100%
Trabajo en equipo	20%	20%	40%	20%	100%
Adaptabilidad al cambio	40%	60%	-	-	100%
Competencias específicas por área					

Habilidades mediáticas	-	60%	40%	-	100%
Relaciones públicas	-	60%	40%	-	100%
Orientación al cliente	20%	20%	20%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Alles (2004).

La tabla 8 muestra las competencias requeridas y obtenidas tomando en comparación el resultado que se obtuvo en la mayoría de las personas que ocupan los puestos administrativos evaluados. Se puede apreciar que el personal del puesto de asistente de mercadotecnia y ventas solo cumple con la mitad de las competencias requeridas por la organización. Es de señalar que las competencias por debajo del nivel requerido son trabajo en equipo y orientación al cliente.

Tabla 8.

Resultados de la evaluación del puesto de asistente de mercadotecnia y asistente de ventas.

Comparación de resultados requeridos VS obtenidos		
Competencias	Grado Requerido	Grado obtenido por la mayoría
Competencias Cardinales		
Calidad en el trabajo	B	B
Trabajo en equipo	B	C
Adaptabilidad al cambio	A	B
Competencias específicas por área		
Habilidades mediáticas	B	B
Relaciones públicas	B	B
Orientación al cliente	C	D

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados (2023).

A continuación, en la tabla 9 se presentan los resultados de las competencias alcanzadas, superadas y no alcanzadas para los puestos administrativos.

Tabla 9.

Tabla de brechas de competencias para puestos administrativos.

Competencias Puesto	Competencias alcanzadas	Competencias superadas	Competencias no alcanzadas	Porcentaje de competencias alcanzadas
	Asistente administrativo	4	0	2

Asistente de mercadotecnia y ventas	3	0	3	50%
-------------------------------------	---	---	---	-----

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados (2023).

De acuerdo con los resultados se puede decir que el nivel de desarrollo de competencias en los colaboradores con puestos gerenciales se encuentra por debajo de lo requerido pues únicamente el gerente de operaciones logra obtener poco más del 50% de las competencias que son requeridas por su puesto, sin embargo, a pesar de ser el porcentaje más alto obtenido, esta cifra indica que el colaborador no cuenta con todas las competencias requeridas.

*Empowerment II* se presenta como la competencia gerencial cuyo grado requerido no fue alcanzado por ninguno de los cuatro gerentes en la organización. De acuerdo con Alles (2004) esta competencia busca desarrollar en individuos o a grupos un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, que participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, sean responsables y asuman posiciones de liderazgo.

Asimismo, la competencia adaptabilidad al cambio fue únicamente alcanzada en el grado requerido por el gerente comercial; dicha competencia, como se había mencionado anteriormente, es una competencia importante para la gerencia general por lo que es necesario su desarrollo.

En cuanto a la competencia que la mayoría de los colaboradores gerenciales cubrieron en el grado solicitado fue la calidad en el trabajo, la cual permite una comprensión de los temas del área de trabajo aunado con las funciones y actividades relativas al puesto. Implica tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos y poseer capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise (Alles, 2004).

Respecto del asistente administrativo los resultados indican que cuenta con el 66% de las competencias requeridas para su puesto dentro de las cuales se encuentran calidad en el trabajo, trabajo en equipo, desarrollo estratégico de recursos humanos y entrepreneurial. Las competencias no conseguidas corresponden a adaptabilidad al cambio e integridad, las cuales se encuentran en el último grado de competencias catalogadas como insuficientes.

Se cuenta con dos asistentes de mercadotecnia y tres asistentes de ventas formando un total de cinco colaboradores. Llama la atención que las competencias alcanzadas corresponden a habilidades mediáticas, relaciones públicas y calidad en el trabajo, en su mayoría son competencias relacionadas específicamente con su área, las competencias no alcanzadas son el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la orientación al cliente. En esencia el departamento cuenta con el potencial de desarrollar las habilidades requeridas puesto que el resto de las competencias se encuentran solo un grado por debajo del solicitado.

## CONCLUSIONES

En general, los resultados indican una deficiencia en el cumplimiento de las competencias requeridas para los puestos gerenciales y administrativos en ICE Sureste, esto puede deberse a que a pesar de que la empresa se encuentra en el proceso de la consolidación de sus procesos y actividades, no cuenta con procesos formalizados para el reclutamiento, necesidades de capacitación y habilitación de su personal. Además, en general la organización carece de procesos formales y no contaba con el descriptivo de puestos, esto se hizo como parte del trabajo de campo para identificar las competencias requeridas. Por lo tanto, el perfil de los colaboradores que contratan no se adecúa a las condiciones necesarias del puesto.

Sobre la base de los resultados se sugiere priorizar las competencias cardinales de adaptabilidad al cambio y trabajo en equipo en los diez puestos evaluados en la organización dado que éstas ayudan a afrontar los procesos de cambio que pueda sufrir la organización y unir a los colaboradores para cumplir objetivos comunes a través de la motivación y el compromiso.

Con relación a los puestos gerenciales se sugiere priorizar la competencia de *Empowerment II* la cual indica la importancia de la capacidad de la persona para desarrollar a su equipo de trabajo, lograr romper con la zona de confort de su grupo y fomentar su trabajo en equipo. Con relación a los puestos administrativos se sugiere trabajar en las competencias de adaptabilidad al cambio y trabajo en equipo, competencias genéricas que juntas implican la integración de esfuerzos entre miembros y facilitan el cumplimiento de los objetivos mediante la adquisición de nuevos recursos a través de la convivencia.

En el análisis del desempeño por competencias se debe tener en cuenta lo que señala Quiróz (2020) respecto de que el nivel de una competencia varía por cada individuo e influye en la planeación de los recursos humanos. Existen competencias más fáciles de detectar y desarrollar, y otras más difíciles de detectar y más tarde desarrollar. Generalmente, las competencias que son difíciles de detectar y más complicadas de desarrollar se relacionan con la psique humana pues abarcan los procesos conscientes e inconscientes de las capacidades humanas de cada individuo que muchas veces no son fáciles de visualizar o manifestar.

La evaluación del desempeño por competencias trae muchos beneficios a la organización dentro de los cuales se encuentran la determinación de necesidades de capacitación en los colaboradores, identificación de áreas de mejora, remuneraciones por desempeño, identificación de individuos con potencial, ascensos, entre otro; lo anterior permite gestionar el desarrollo de los colaboradores para adquirir adaptabilidad y competitividad en la organización. Como señalan Lago y Nadruz (2012), implica reflexionar acerca de todo el proceso evaluativo, de igual forma, se trata de involucrar a los superiores inmediatos de los sujetos a evaluar, puesto que es parte de sus responsabilidades el promover el desarrollo de sus colaboradores, tal como la responsabilidad de los mismos sujetos por su desarrollo dentro de la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica.
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21209602.pdf>
- García, M. (2012). *Competencias Laborales Método para Evaluarlas*. Trillas.
- Grados, J. & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones* (2ª ed.). Manual Moderno.
- Gutiérrez, T. (2010). *Competencias Gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias* (11ª. ed.). Cengage Learning.
- Humberto, R., & Druet, N. (2008). *Competencias Laborales*. Instituto Tecnológico de Mérida Sistema Nacional de Educación Tecnológica.
- Lago, G. & Nadruz, P. (2012). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Facultad de Ciencias Económicas UDELAR.  
[http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Ojeda, A. & Hernández, J. (2012). Las Competencias laborales: Una construcción reciproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Quiróz, E. (2020). Modelo de gestión por competencias basado en el modelo del iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca, 2020. [Tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58357/Quir%c3%b3z\\_ZER-SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58357/Quir%c3%b3z_ZER-SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Saavedra, L. & Saavedra, S. (2014). Evaluación por Competencias: Contextos de origen y contradicciones pedagógicas. *Itinerario Educativo*, (64), 65-81.
- Urduñeta, E & Romero, F. (2009). Desempeño laboral y calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs*, (7), 66-79.  
<http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/81/3998>

## **La psicología como clave para las decisiones comerciales: comprendiendo al consumidor y mejorando el marketing**

**Dr. Er Navas Maldonado**

Profesor UAEMex

.ernavas@gmail.com

**L. José Antonio Beltrán Enríquez**

Profesor UAEMex

j.beltran9917@gmail.com

**M. en A. María Teresa Martínez Contreras**

Profesor UAEMex

tetemartinez2005@yahoo.com.mx

### **RESUMEN**

El impacto de la psicología en las decisiones comerciales sucede en varios aspectos, como el comportamiento del consumidor, las estrategias de marketing, el comportamiento organizacional y las compras. En este artículo, brindamos una descripción general de cómo la psicología da forma a las decisiones comerciales destacando la importancia de integrar los conocimientos psicológicos en las operaciones comerciales; también enfatizamos la necesidad de realizar más investigaciones para mejorar nuestra comprensión de la intrincada relación entre la psicología y los negocios. En los últimos años, dos campos de estudio han ganado popularidad: el marketing y la psicología aplicada. El marketing se enfoca en brindar valor a los clientes y explora cómo la psicología humana influye en la toma de decisiones comerciales. Estos campos se complementan entre sí y se pueden utilizar para comprender e influir en el comportamiento del consumidor de manera eficiente. La investigación ha encontrado que las decisiones comerciales de las personas no siempre son racionales y, a menudo, están influenciadas por sesgos cognitivos, como la aversión a las pérdidas, los efectos de encuadre y el exceso de confianza. Como resultado, las personas toman decisiones no óptimas, como pagar de más por un seguro, realizar inversiones riesgosas y compras innecesarias o riesgosas. Los conocimientos psicológicos se pueden utilizar para comprender y predecir cómo los consumidores perciben, valoran y utilizan los comercializables, lo que puede ayudar a las empresas a diseñar estrategias de marketing efectivas.

**Palabras Clave:** Decisiones, Psicología, Estrategia, Marketing, Comportamiento, Finanzas, Conducta.

**Psychology as a key to business decisions: understanding the consumer and improving marketing.**

### **ABSTRACT**

The impact of psychology on business decisions occurs in various aspects, such as consumer behavior, marketing strategies, organizational behavior, and purchases. In this article, we provide an overview of how psychology shapes business decisions by highlighting the importance of integrating psychological insights into business operations; we also emphasize the need for more research to improve our understanding of the intricate relationship between psychology and business. In recent years, two fields of study have gained popularity: marketing and applied psychology. Marketing focuses on delivering value to customers and explores how human psychology influences business decision-making. These fields complement each other and can be used to understand and influence consumer behavior efficiently. Research has found that people's trading decisions are not always rational and are often influenced by cognitive biases such as loss aversion, framing effects, and overconfidence. As a result, people make suboptimal decisions, such as overpaying for insurance, making risky investments, and making unnecessary or risky purchases. Psychological insights can be used to understand and predict how marketable are perceived, valued, and used by consumers, which can help companies design effective marketing strategies.

**Keywords:** Decisions, Psychology, Strategy, Marketing, Behavior, Finance, Conduct.

## **Introducción**

La aplicación de conocimientos psicológicos en marketing ha demostrado ser eficaz para influir en el comportamiento del consumidor. La investigación empírica ha demostrado que los consumidores están más inclinados a comprar productos que se presentan de manera atractiva y positiva, destacando los beneficios en lugar de las características, en línea con Aaker, D. A. (2019), además, se ha demostrado que la utilización de pruebas sociales, como mostrar reseñas o recomendaciones de los clientes y usuarios, mejora la probabilidad de una compra.

De acuerdo con Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (2014), la influencia de la psicología en los negocios se remonta a principios del siglo XX, cuando los psicólogos comenzaron a examinar cómo el marketing y la publicidad podían afectar el comportamiento del consumidor. Esta investigación condujo al desarrollo de técnicas de marketing novedosas que persisten en la actualidad, como los mensajes subliminales, la psicología del color y la prueba social. Estudios recientes han explorado más a fondo cómo se pueden aplicar los principios psicológicos al marketing, por ejemplo, lo explorado por Aaker, D. A., & Keller, K. L. (2016). Este artículo revisa las últimas investigaciones sobre la influencia de la psicología en los negocios y discute sus implicaciones para las prácticas comerciales.

Si bien el estudio de la psicología ha sido durante mucho tiempo un área crucial de investigación para los académicos que buscan comprender el comportamiento y la cognición humanos, su relevancia para el mundo de los negocios ha crecido significativamente en los últimos años. Las

empresas ahora se esfuerzan por aprovechar los conocimientos psicológicos para mejorar su desempeño, abarcando varios dominios, desde marketing hasta recursos humanos. La psicología tiene un gran potencial para el mundo de los negocios.

El propósito de este artículo es presentar una visión general de la literatura sobre cómo la psicología influye en los negocios. Profundiza en el impacto de la psicología en los negocios y los desafíos que enfrentan las organizaciones al incorporar conocimientos psicológicos en sus operaciones. Además, destaca la necesidad de más investigación para mejorar nuestra comprensión de la intrincada relación entre la psicología y los negocios o actividades comerciales. Además del comportamiento del consumidor, en línea con Aaker, D. A., & Keller, K. L. (2016), la psicología también juega un papel importante en el comportamiento de los mercados. El comportamiento organizacional abarca el estudio de cómo se comportan los individuos dentro de las organizaciones y cómo su comportamiento afecta a la organización en su conjunto. Comprender los factores psicológicos que impulsan el comportamiento de los empleados puede ayudar a las organizaciones a crear entornos de trabajo más efectivos, mejorar la satisfacción de los empleados y aumentar la productividad. Dos campos que han ganado popularidad en los últimos años son el marketing y las finanzas conductuales. En línea con lo estudiado por Maheshwari, A., Seth, A., & Gupta, S. (2016), el marketing se enfoca en crear y entregar valor a los clientes, mientras que las finanzas conductuales exploran cómo la psicología humana influye en la toma de decisiones en los mercados financieros. Estos campos son cada vez más complementarios y brindan información para comprender e influir en el comportamiento del consumidor en muchos niveles.

La investigación ha revelado que las personas no siempre son racionales en la toma de decisiones financieras. A menudo están influenciados por sesgos cognitivos, como la aversión a la pérdida, los efectos de encuadre y el exceso de confianza. Estos sesgos pueden conducir a decisiones financieras óptimas, como pagar en exceso por un seguro o realizar inversiones riesgosas. Un área particular donde la psicología ha tenido un profundo impacto en el comportamiento es el estudio de la motivación. La investigación ha demostrado que la motivación no está impulsada únicamente por recompensas externas, como el salario y los beneficios, sino que también está influenciada por factores internos, como la autonomía, el dominio y el propósito. Las organizaciones que captan estos motivadores internos pueden crear entornos de trabajo más satisfactorios y atractivos, lo que se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral.

A pesar de los beneficios potenciales de integrar conocimientos psicológicos en las operaciones comerciales, las organizaciones enfrentan desafíos importantes al hacerlo, o buscar construir marcas fuertes e importantes, lo anterior en concordancia con Aaker, D. A. (2019). Uno de los principales desafíos radica en medir los constructos psicológicos, como la motivación o la satisfacción, ya que a menudo son subjetivos y difíciles de cuantificar. En consecuencia, las organizaciones encuentran dificultades para evaluar la eficacia de sus intervenciones.

En este artículo, exploramos las diversas formas en que la psicología influye en los negocios. Basándonos en el trabajo de académicos de renombre, como Robert James Shiller y Daniel Kahneman, proporcionamos información sobre cómo las empresas pueden aprovechar los conocimientos psicológicos para mejorar sus resultados. Comenzamos describiendo nuestra metodología, seguido de la presentación de nuestros resultados y discutiendo sus implicaciones para las empresas que buscan mejorar su desempeño. Los especialistas en marketing pueden explotar este conocimiento a su favor mediante el diseño de mensajes y campañas de marketing que apelen a las emociones y los sesgos. Por ejemplo, pueden utilizar señales de escasez o prueba social, para crear una sensación de urgencia y persuadir a los consumidores para que realicen compras innecesarias. Al comprender cómo la psicología influye en el comportamiento del consumidor, las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing más efectivas, como lo expresan Aaker, D. A., & Keller, K. L. (2016), por ejemplo, comprender el concepto de aversión a las pérdidas permite a las empresas crear campañas de marketing que se centren en evitar pérdidas, en lugar de simplemente buscar ganancias. Del mismo modo, la comprensión de los efectos de encuadre permite a las empresas desarrollar campañas de marketing que enmarcan los productos y servicios de una manera más atractiva para los consumidores, esto alineado a Amir, E. (2009). Además, comprender el exceso de confianza ayuda a las empresas a adaptar las campañas de marketing para dirigirse a los consumidores que tienen más probabilidades de sobreestimar sus habilidades. Otro desafío al que se enfrentan las organizaciones es la tendencia a priorizar los objetivos a corto plazo sobre los beneficios a largo plazo. Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (2013) exploraron la integración de conocimientos psicológicos en las operaciones comerciales a menudo requiere la adopción de una perspectiva a más largo plazo, que puede no alinearse con los objetivos inmediatos de la organización. En consecuencia, esto puede conducir a una falta de inversión en investigación e intervenciones de psicología aplicada.

De acuerdo con Aguinis, H., & Pierce, J. L. (2017), la psicología ejerce un impacto significativo en los negocios, al comprender cómo la psicología influye en el comportamiento del consumidor, el comportamiento organizacional y la toma de decisiones, de acuerdo con lo analizado por Alberti, M., & Garrido, M. (2017), las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing más efectivas, mejorar el desempeño organizacional y tomar decisiones mejor informadas.

## **Metodología**

### ***Diseño de la Investigación***

Este estudio tiene como objetivo investigar las implicaciones, interacciones y efectos de los factores psicológicos en el marketing de una manera científica, específicamente, buscamos examinar el papel de las emociones, los comportamientos y la toma de decisiones en la configuración del

comportamiento del consumidor. El objetivo es mejorar nuestra comprensión de estos factores psicológicos y su potencial para mejorar las estrategias de marketing y los procesos de toma de decisiones, lo anterior explorado también por Ariely, D. (2008); además, este estudio se esfuerza por identificar enfoques novedosos e innovadores para aplicar la psicología al marketing. Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (2013), al comprender los factores psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor, podemos desarrollar estrategias de marketing más efectivas capaces de influir en el comportamiento y la toma de decisiones tanto de los mercados como de los consumidores.

Es importante señalar que este estudio adopta un carácter exploratorio, con el objetivo de generar nuevas hipótesis y preguntas de investigación. Al hacerlo, pretendemos sentar las bases para futuras investigaciones sobre la psicología del marketing. esta investigación incorpora elementos descriptivos para explorar e identificar las interacciones conceptuales y prácticas entre la psicología, la toma de decisiones y las prácticas de marketing, con un enfoque en la comprensión de los mercados y los consumidores. Para lograr una comprensión integral de la psicología del marketing, este estudio emplea una variedad de métodos, que incluyen investigación documental y estudios de casos. Creemos que este enfoque de métodos mixtos proporcionará información valiosa sobre la psicología del marketing, permitiéndonos explorar, describir e identificar los elementos y componentes asociados con las implicaciones, interacciones y efectos de los conceptos psicológicos, como emociones, comportamientos, y la toma de decisiones, sobre individuos y grupos sociales. En última instancia, nuestro objetivo es obtener una comprensión más profunda de los mercados, los consumidores y los contextos, y mejorar las decisiones comerciales en todas las áreas, perfeccionando así las prácticas de marketing; desde la investigación de base teórica fundamentada.

Este estudio tiene como objetivo promover futuras exploraciones y profundizar en los intrincados detalles que sustentan la utilización y aplicación de la psicología en la práctica comercial y el marketing. Partiendo de la hipótesis de que es factible comprender, describir, explorar y aplicar los elementos que forman la base de la toma de decisiones desde una perspectiva de la psicología aplicada al marketing.

## **Resultados**

El marketing y sus implicaciones se examinan desde una perspectiva científica, centrándose en la aplicación de la psicología para mejorar la comprensión de los consumidores y los mercados. Este enfoque tiene el potencial de avances significativos en el desarrollo y ejecución de estrategias comerciales que promuevan la toma de decisiones óptima entre los consumidores. Estas estrategias son implementadas por empresas y profesionales del marketing en el marco de la psicología aplicada. La percepción es siempre un elemento importante en la toma de decisiones, de acuerdo con lo explorado por Cialdini, R. B. (2009), tener la capacidad y capacitación para influir en esas percepciones, brinda ventajas importantes, en muchos sentidos, pero aún más en las relaciones

comerciales. Al emplear conceptos y técnicas respaldadas por la psicología del consumidor, el fin es lograr los objetivos comerciales a través de prácticas de marketing efectivas, este esfuerzo busca influir positivamente y optimizar diversos procesos y recursos involucrados en la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones entre los participantes del mercado.

La importancia de comprender la psicología y sus aplicaciones se extiende más allá del mero conocimiento conceptual para abarcar la comprensión integral del consumidor dentro de los grupos sociales que dan forma a los mercados. Esta comprensión, combinada con la aplicación práctica de los principios psicológicos, juega un papel fundamental para acercar las acciones de marketing a lograr la eficiencia en sus esfuerzos, con la psicología aplicada sirviendo como un impulsor clave para tomar decisiones comerciales.

La utilización, el diseño y la implementación efectivos de estrategias de marketing basadas en la psicología aplicada pueden generar influencias positivas en varios aspectos, como la comunicación, la toma de decisiones y la dinámica entre los actores del mercado, así lo relaciona también Amir, E. (2009). No es solo la comprensión conceptual, sino también la aplicación práctica y la comprensión de la psicología lo que permite a los especialistas en marketing establecer una conexión más profunda con los consumidores. En relación a lo estudiado por Ariely, D. (2008), al emplear la psicología aplicada como un factor clave en las decisiones comerciales, los especialistas en marketing pueden mejorar la efectividad de su trabajo. Los consumidores son individuos complejos, particularmente cuando se trata de procesos de toma de decisiones. Estos procesos están influenciados por una combinación de factores conductuales y cualitativos, tanto conscientes como inconscientes. En acuerdo con Cialdini, R. B. (2009) es crucial reconocer la importancia y el impacto de los elementos psicológicos y contextuales en los procesos reales de toma de decisiones al abordar los componentes de la toma de decisiones comerciales. En consecuencia, adaptar, diseñar e implementar de manera efectiva los conceptos de la psicología aplicada se vuelve esencial para alinear la toma de decisiones del consumidor con los objetivos de marketing. La capacidad de manipular los intereses, las tendencias y la satisfacción de las necesidades influye directamente en el comportamiento y la valoración del mercado, moldeados por la toma de decisiones y las acciones de los individuos y las sociedades. La toma de decisiones no siempre está impulsada por la racionalidad y, a menudo, puede ser completamente irracional. La psicología aplicada puede apoyar la toma de decisiones en todo el espectro, contribuyendo incluso al nivel de racionalidad o irracionalidad en función de los intereses y objetivos comerciales tanto del marketing como de los propios consumidores.

La manipulación de intereses, tendencias y necesidades puede influir directamente en el comportamiento y la valoración del mercado, así lo explora Dolan, P. (2002), a través de la toma de decisiones y las acciones de los individuos y las sociedades. La toma de decisiones no siempre es racional; de hecho, a menudo incorpora elementos irracionales. La psicología aplicada puede apoyar

la toma de decisiones en todo el espectro, incluso contribuyendo a que las decisiones se inclinen hacia la racionalidad o la irracionalidad, según los intereses comerciales y los objetivos tanto del marketing como de los consumidores. Los factores internos y externos pueden intervenir en los procesos de toma de decisiones, afectando la conciencia y los resultados de las decisiones. Los factores emocionales, ambientales y sociales pueden desempeñar un papel importante en la facilitación o la inhibición de decisiones específicas, así lo exploro Pink, D. H. (2011) Aquí es donde la psicología aplicada adquiere una importancia crítica, ya que requiere conocimiento, utilización y, en ocasiones, manipulación de los principios psicológicos para garantizar decisiones comerciales sólidas que se alineen con los objetivos de los consumidores y/o el marketing. La información constituye la base de cualquier proceso de toma de decisiones. A menudo, es posible que las personas no sean conscientes de la información que se utiliza o de su valor. Esto presenta un área oportuna para que la psicología y sus aplicaciones prosperen. Al profundizar en la comprensión de los consumidores, los grupos sociales y los mercados, es posible acceder a información relevante esencial para la toma de decisiones de marketing en varios niveles de consumidores. Adquirir conocimientos sobre intereses, miedos, grupos influyentes y los diferentes factores y variables que influyen en la toma de decisiones del mercado, ya sea consciente o inconscientemente, se convierte en un paso fundamental para construir estrategias comerciales que guíen efectivamente esas decisiones al enfocarse en factores y variables influyentes.

El comportamiento humano y la toma de decisiones no pueden considerarse únicamente racionales. Los factores emocionales coexisten con la racionalidad en todos los niveles de las acciones y la dedicación humana. En consecuencia, comprender y analizar estos factores es de vital importancia para comprenderlos y tomar las acciones adecuadas para influir en los comportamientos y decisiones. Motivar o desalentar comportamientos o decisiones específicas, en consonancia con los objetivos comerciales, es crucial cuando se trata de participantes del mercado, en cercanía con Aguinis, H., & Pierce, J. L. (2017) los sentimientos, las emociones y las percepciones se pueden manipular para dar forma a las tendencias en los comportamientos y decisiones dentro de los mercados. El conocimiento profundo de los mercados, incluidos sus intereses, hábitos, costumbres, motivos, actitudes y otras variables de alto valor, de acuerdo con Duhigg, C. (2012), es imperativo para diseñar estrategias efectivas que influyan en el comportamiento del consumidor de acuerdo con los objetivos comerciales propuestos. La información impacta directamente en el comportamiento y la toma de decisiones. El manejo efectivo de la información y el conocimiento previo de los mercados son claves para ejercer influencia. Shiller, R. J. (2015) estudio que la información no solo es significativa por sí sola, sino también la forma en que se comunica, los canales utilizados y los formatos empleados. Además, el momento y la frecuencia de exposición a la información inciden directamente en la percepción de su importancia y en la posterior toma de decisiones.

Diversos aspectos como los miedos, las recompensas potenciales, los propios procesos de toma de decisiones, la información disponible, la facilidad de acción y el tiempo disponible, entre otros, influyen en el comportamiento humano y la toma de decisiones.

### **Discusión**

El impacto de la psicología en las prácticas comerciales y la toma de decisiones es innegablemente significativo, lo anterior de acuerdo con Duhigg, C. (2012), aunque se espera que su influencia disminuya a medida que la tecnología asuma un papel más destacado en los procesos de toma de decisiones. Esta transición se puede atribuir a las ventajas inherentes que ofrece la tecnología, como su capacidad para proporcionar un enfoque más objetivo y eficiente para la toma de decisiones, independientemente de los factores psicológicos; sin embargo, es crucial reconocer que la psicología mantendrá su relevancia en la toma de decisiones, incluso dentro de un mundo cada vez más impulsado por la tecnología. Las personas seguirán necesitando poseer la capacidad cognitiva para comprender e interpretar la gran cantidad de información que presenta la tecnología. Además, la psicología se puede aprovechar para mejorar el diseño y la eficacia de las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos de toma de decisiones. El concepto de Business Reference Value (BRV) sirve como un marco integral para comprender y explorar las perspectivas y capacidades de los clientes y los mercados, para lograr construir positivamente una idea, marca o producto, de acuerdo con Keller, K. L. (2013). Este marco reconoce la influencia directa e indirecta que estos factores tienen sobre las decisiones de compra y las demandas de otros participantes del mercado. Subraya la importancia primordial de fomentar las interacciones entre los agentes del mercado y otras organizaciones sociales para garantizar resultados exitosos. Los avances tecnológicos han facilitado significativamente el acceso de las personas a la información de diversas fuentes en los últimos años. Si bien esta accesibilidad ofrece beneficios inherentes al exponer a las personas a una multitud de perspectivas y permitir una toma de decisiones más informada, también plantea desafíos para el pensamiento. La capacidad de pensar críticamente requiere filtrar, analizar y sintetizar información de varias fuentes de manera efectiva para llegar a decisiones fundamentadas, las cuales también pueden ser influenciadas.

La naturaleza subjetiva de la toma de decisiones surge de las diferentes percepciones de los individuos sobre las características de la información y la utilidad percibida. Explorado por Kahneman, D. (2011) los diversos valores personales asignados a diferentes tipos de información pueden introducir subjetividad en el proceso de toma de decisiones. No obstante, sigue siendo crucial mantener la conciencia de estos factores subjetivos y esforzarse por basar las decisiones en criterios objetivos, lo que permite a las personas analizar meticulosamente la información, identificar problemas subyacentes y desarrollar soluciones efectivas, o percibidas como tales. El pensamiento y la percepción también sirven como salvaguarda contra la toma de decisiones impulsivas, lo que permite a las personas tomar decisiones más favorables. Apoyado lo expresado por Alberti, M., &

Garrido, M. (2017) la adquisición de habilidades de gestión de la psicología es invaluable para cualquier profesional de negocios. Poseer esta habilidad permite a las personas analizar meticulosamente la información, identificar problemas subyacentes y desarrollar soluciones efectivas. Además, el pensamiento crítico sirve como salvaguarda contra la toma de decisiones impulsiva, lo que permite a las personas tomar decisiones más favorables que se alinean con los objetivos de la organización.

La psicología aplicada ofrece diversas vías para influir en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, puede informar el diseño de campañas de marketing altamente específicas adaptadas a audiencias específicas, maximizando su efectividad. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008) exploraron que la psicología aplicada se puede utilizar de manera efectiva en programas de capacitación destinados a mejorar las capacidades de toma de decisiones, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y racionales dentro de sus objetivos. Cuando se usan apropiadamente, la psicología puede servir como herramienta valiosa para la resolución de problemas, generación de ideas y estrategias comerciales. Sin embargo, y acorde a lo estudiado por Kaplan, R. S. (2018), es imperativo reconocer las limitaciones inherentes y las asociadas a los mercados. Nunca deben servir como sustituto de la evidencia concreta, es esencial evaluar y reevaluar periódicamente para garantizar su pertinencia y precisión.

El impacto de la psicología en las prácticas comerciales y la toma de decisiones es innegable. Sin embargo, a medida que la tecnología asuma un papel más destacado en la toma de decisiones, se espera que la influencia de la psicología disminuya. Esto se debe a que la tecnología puede proporcionar un enfoque más objetivo y eficiente para la toma de decisiones, independientemente de los factores psicológicos, la psicología moldeará de manera persistente las prácticas comerciales y los procesos de toma de decisiones, incluso cuando la tecnología asuma un papel más destacado. Sin embargo, se espera que la utilización de la psicología evolucione en respuesta a los avances tecnológicos. La tecnología presentará nuevas oportunidades para aprovechar la psicología y, al mismo tiempo, planteará nuevos desafíos que requieren enfoques innovadores para aprovechar eficazmente su potencial, por ejemplo: Comprender el comportamiento del cliente y los mercados, la psicología se puede utilizar para comprender cómo piensan y se comportan los clientes. Esta comprensión se puede utilizar para crear campañas y productos de marketing más efectivos.

Las gestiones de las estrategias dirigidas a los clientes internos de las organizaciones se benefician de la psicología, ya que se puede utilizar para comprender la motivación y el comportamiento de los empleados. Esta comprensión se puede utilizar para crear un entorno de trabajo más productivo, positivo y adecuado; de la misma forma la toma de decisiones se apoya de la psicología para tomar mejores decisiones que sean acordes a los objetivos planteados, ya sea por el mercado o por las organizaciones; esto mediante la comprensión de los sesgos cognitivos que pueden conducir a la toma de decisiones.

El futuro de la psicología comercial es brillante. A medida que la tecnología continúa evolucionando, las empresas deberán encontrar nuevas formas de aprovechar la psicología para tomar mejores decisiones e influir positivamente en los mercados, así como crear nuevas oportunidades en los negocios.

## **Conclusión**

Más allá de las barreras del razonamiento lógico, y la toma de decisiones basadas en elementos puramente estandarizados, la inclusión de la psicología individual y social, así como otros acercamientos en la búsqueda de los factores de motivación, influencia y manipulación de las decisiones y conductas, en el estudio del comercio y de su comportamiento, ha permitido una comprensión mucho más profunda e integral de cómo pueden ser influenciados los mercados, mediante la manipulación de la información y la percepción. La irracionalidad del humano, momentánea o persistente, debe ser un elemento a estudiar y comprender dentro del estudio del comercio y de su comportamiento; La utopía de que los mercados son perfectos, eficientes y que reflejan a la perfección la información suficiente y con calidad temporal, de utilidad y veracidad, debe ser abordada desde una perspectiva mucho más integral, una aproximación que contemple la complejidad real de la naturaleza humana en relación con la toma de decisiones, el riesgo y su característica de ser influenciado por estructuras y procesos no 100% racionales, así como su capacidad de producir estos efectos en otros integrantes de los actores comerciales, mediante la manipulación de la información y de la percepción, donde aún conviven seres humanos tomadores de decisiones y herramientas tecnológicas que pueden tomar decisiones y acciones prácticamente racionales; al avanzar la tecnología, serán estas herramientas las principales constructoras del comportamiento de los mercados; debemos esperar la evolución de la inteligencia artificial, para comenzar a profundizar en la exploración de los posibles sesgos irracionales que pudieran evolucionar; los marcos de referencia importan mucho, ya que imprimen un modelo que impacta en la toma de decisiones, y conocer esto, nos permite construir mejores marcos de decisiones; ningún modelo actual, comprende y explica en su totalidad el comportamiento natural de los mercados y del comercio, su capacidad de adoptar comportamientos y acciones relacionadas, por ejemplo, a la oferta de herramientas e información que permite construir su valuación; esto es importante, ya que, la evolución tecnológica y social es una constante que se presume continuara abordando el funcionamiento y comportamiento de los mercados; y por ende, se debe de contemplar siempre una análisis, aproximación integral y sinérgica de todos los elementos que en cada momento influyen en la construcción del comportamiento de los consumidores, de los mercados y de las acciones del marketing, desde una perspectiva psicológica. El análisis de las aplicaciones de la psicología y su uso es uno de los mejores resultados de un pesanmiento bien estructurado y fundamentado, la toma de desiciones mejora cuando se tienen directrices claras y se evaluan confirme a informacion

relevante, útil y confiable; por lo que construir un ambiente así, es imperante en un escenario idóneo para la práctica comercial, así como el pensamiento causal nos permite relacionar diferentes eventos pasados con probables resultados futuros, lo que facilita la toma de decisiones; también construye un sesgo que podría provocar prejuicios en la toma de decisiones y acciones; las causas, efectos, suposiciones, toma de decisiones, siempre son elementos dentro de la interacción social, y más aún toman importancia dentro de las actividades comerciales, por lo que es importante comprender la psicología y sus interacciones, para poder lograr un análisis de la situación así, como un diseño comercial adecuado a los objetivos del marketing.

## Referencias

- Aaker, D. A. (2019). *Building strong brands* (11th ed.). New York, NY: Simon & Schuster.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (2016). *Consumer behavior* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (2016). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (10th ed.). Pearson Education.
- Aguinis, H., & Pierce, J. L. (2017). *The psychology of motivation in the workplace*. Sage Publications.
- Alberti, M., & Garrido, M. (2017). The role of psychology in business: A review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 8, 1610. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01610>
- Amir, E. (2009). Integrating psychology into business operations: Challenges and opportunities. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 3-19. doi:10.1037/a0015295
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York, NY: HarperCollins.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (2013). *The negotiation paradox: Why we agree to less than we deserve and how to get what we want*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: The psychology of persuasion*. New York, NY: HarperCollins.
- Dolan, P. (2002). *Upside: The hidden logic of financial decisions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York, NY: Random House.
- Henderson, M. D. (2019). *The psychology of business: How psychology influences business decisions and behavior*. New York, NY: Routledge.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus, and Giroux.

- Kaplan, R. S. (2018). Short-term orientation: The problem and the solution. *Harvard Business Review*, 96(10), 52-62.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (2014). Psychology and business: Past, present, and future. *Annual Review of Psychology*, 65, 541-568.
- Maheshwari, A., Seth, A., & Gupta, S. (2016). An empirical approach to consumer buying behavior in the Indian automobile sector. *Journal of Business Research*, 69(10), 4407-4412.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Shiller, R. J. (2015). *Irrational exuberance* (3rd ed.). Princeton University Press.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.

## Cambio organizacional y diseño de la estructura de una empresa yucateca

Laura de los Ángeles Bentata Soberanis

Gerente general Medical

Leonor Elena López Canto

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0001-9701-5193

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

Olivia Jiménez Díez

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0002-4514-5241

Correo: jdiez@correo.uady.mx

### RESUMEN

En un ambiente de competencia global, las empresas enfrentan presiones cada vez más intensas para continuar en el mercado, para lo cual deben enfrentar el cambio organizacional, derivado de factores tanto externos como internos. La organización prevalecerá en la medida en que esté ajustada, por un lado, a las demandas del medio ambiente cada vez más complejo y cambiante y por el otro, internamente, es decir, que su estructura sea la adecuada para que facilite el logro de los objetivos de la organización a través del desarrollo de estrategias. En este trabajo se presenta una propuesta con el diseño de una nueva estructura organizacional para una empresa yucateca, que, aunque está bien posicionada en el mercado tiene muchas fallas en su funcionamiento interno, ya que no cuenta con la estructura organizacional ni las directrices adecuadas para desarrollar su actividad económica de manera eficiente. El estudio que se realizó fue bajo el método cualitativo, trabajando en los aspectos propios de la problemática detectada (diseño de la estructura). Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron la investigación documental, la observación directa y la entrevista semiestructurada, que se realizó tanto con los gerentes de la organización, como con algunos colaboradores de ésta. Se realizó una evaluación de los factores contextuales y estructurales de la organización, con base en lo cual se realizó la propuesta de cambio en la estructura.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, diseño organizacional, estructura, factores contextuales, factores organizacionales.

### Organizational change and structural design of a yucatecan firm

#### ABSTRACT

In an environment of global competition, companies face increasingly intense pressures to continue in the market, for which they must face organizational change, derived from both external and internal factors. The organization will prevail to the extent that it is adjusted, on the one hand, to the demands of the increasingly complex and changing environment and, on the other, internally, that is, that its

structure is adequate to facilitate the achievement of the goals. objectives of the organization through the development of strategies. This paper presents a proposal with the design of a new organizational structure for a Yucatecan company, which, although it is well positioned in the market, has many flaws in its internal functioning, since it does not have the organizational structure nor the adequate guidelines for develop their economic activity efficiently. The study that was carried out was under the qualitative method, working on the aspects of the problem detected (design of the structure). The information gathering techniques used were direct observation and the semi-structured interview, which was carried out both with the managers of the organization and with some of its collaborators. An evaluation of the contextual and structural factors of the organization was carried out, based on which the proposal for change in the structure was made.

**Keywords:** Organizational change, organizational design, structure, contextual factors, structural factors.

### **Introducción**

Ante los desafíos que enfrentan las organizaciones en un ambiente cada vez más globalizado, éstas deben responder de manera oportuna y eficiente para continuar sirviendo a sus mercados, esto es, deben ajustar sus características internas a aquellas que exhibe su entorno o contexto (Lawrence y Lorsch, 1967) o, dicho en términos evolucionistas, su nicho ecológico (Lucas Marín y García, 2002). Por otro lado, las características internas de las organizaciones -edad, tamaño, diseño estructural, planteamiento estratégico, cultura, capacidades directivas, sistemas de recompensas, etc.- son únicas, y además no son estáticas sino que cambian a lo largo del tiempo; estas variables son contingentes a las demandas medioambientales o, lo que es lo mismo, p. ej. la forma en que una organización diseña su estructura<sup>1</sup> depende de las características de su entorno: las formas organizacionales mecanicistas o mecánicas son las más adecuadas en ambientes industriales relativamente estables, mientras que las formas orgánicas funcionan mejor en ambientes turbulentos (Burns y Stalker, 1961). Si bien es cierto que la organización debería realizar los ajustes en su estructura para responder a su ambiente, no es menos cierto que, una vez diseñada, ésta tiende a experimentar inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984) dificultando el cambio en la organización. La organización objeto de estudio es una empresa joven, dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento a equipo médico y a la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca General Electric (GE) y de la línea de soporte de vida de la marca Medtronic. Debido al rápido crecimiento que ha experimentado -de una persona que lanzó el negocio en 2014 trabajando de manera unipersonal, ahora la empresa tiene 28 empleados, y el alcance geográfico de sus servicios se extendió desde Mérida hasta cubrir los estados de la zona sur-sureste de México-, su estructura organizacional ha dejado de ser funcional: a medida que la organización se ha vuelto más diferenciada se hace necesario implementar mecanismos de integración, pues actualmente la

---

<sup>1</sup> Se refiere a la diferenciación (de actividades y departamentos) y a la integración (mecanismos y relaciones de coordinación entre unidades o departamentos).

coordinación interdepartamental no logra contribuir al cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal; no cuenta con descripciones de los perfiles de cada puesto y lo anterior origina que se cometan errores, tanto en la operación diaria como en la toma de decisiones respecto de la contratación de personal.

Por el lado del entorno, la llegada al mercado de otras organizaciones competidoras, las características de sus principales clientes y la velocidad de cambio en el ámbito tecnológico -entre otros factores contextuales- hacen que el medio ambiente que rodea a la organización exhiba un mediano grado de incertidumbre. En función de lo anterior, el objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional como base para proponer un cambio en la estructura de la empresa estudiada.

## **Marco teórico**

### ***Cambio organizacional<sup>2</sup> y medio ambiente***

El cambio organizacional es una diferencia en la forma, calidad o estado de una entidad organizativa en el tiempo: un individuo, un grupo de trabajo, una subunidad de la organización, la organización en general, o comunidades más grandes de organizaciones, como las industrias (Poole y Van de Ven, 2004). Un importante tipo de cambio organizacional es aquel cuya naturaleza es intencionada, o planeada (Poole, 2004; Poole y Van de Ven, 2004; Jones, 2013; Burke, 2018), sin embargo, este tipo de cambios ocurren siempre dentro de procesos más amplios de cambio ambiental (Poole y Van de Ven, 2004).

Las evolución de las organizaciones, como parte de su ciclo de vida -desde su nacimiento hasta su desaparición-, es un cambio derivado de un proceso natural, prescrito (Poole, 2004), es decir, que escapa de la voluntad de sus directivos. Dentro de su nicho ecológico, a lo largo de ese proceso evolutivo y en un ambiente de competencia por la obtención de recursos escasos (mercados, clientes, proveedores, materiales, etc.) algunas organizaciones permanecerán y otras se verán forzadas a desaparecer. El medio ambiente selecciona a la organización que responde de mejor manera a sus demandas y desecha a aquellas menos competitivas (Hannan y Freeman, 1977). Por lo tanto, el conocimiento del grado de complejidad y de variabilidad de dicho medio ambiente es fundamental para que los directivos impulsen cambios en la organización para ajustar sus características internas a aquellas de su nicho ecológico.

La teoría de la contingencia estructural propuesta por Lawrence y Lorsch (1967) plantea que las formas organizacionales más adecuadas son contingentes a (dependen de) los entornos en los cuales están insertos. Mientras que existen entornos caracterizados por su relativa predictibilidad, hay otros que exhiben un alto nivel de incertidumbre: son ambientes con gran complejidad<sup>3</sup> y

---

<sup>2</sup> Existen múltiples clasificaciones de cambio organizacional (Poole y Van de Ven, 2004; Jones, 2013; Maes y Van Hootegem, 2011; Burke, 2018), aunque en este artículo solo nos referimos algunos de ellos.

<sup>3</sup> Se refiere al número de agentes y aspectos sociales que tienen relación de influencia con la organización.

variabilidad<sup>4</sup> (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967). Cuando el entorno organizacional es estable, con cambios relativamente lentos, con pocos actores organizacionales (clientes, competidores...) las formas organizacionales mecánicas son más adecuadas, mientras que en ambientes con altos niveles de incertidumbre (complejos y variables), las estructuras orgánicas responden mejor. Y siguiendo con esta relación entre medio ambiente y estructura, Lawrence y Lorsch proponen que el ajuste de una organización con su ambiente ocurre en al menos dos niveles: 1) los rasgos estructurales de cada subunidad organizacional deberían estar adaptados al ambiente específico con el cual se relaciona; y 2) la diferenciación y el modo de integración que caracterizan a la organización total deberían ser compatibles con la complejidad total de su ambiente (Lawrence y Lorsch, 1967, en Scott y Davis, 2007, p. 103). Sin embargo, una cuestión importante, es la capacidad directiva para identificar y analizar adecuadamente los factores relevantes del entorno, lo cual nos lleva al concepto de racionalidad limitada propuesto por Simon (1958 en Scott y Davis, 2007).

Desde una perspectiva política, la relación entre empresa y medio ambiente es abordada también por la teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (2003), la cual señala que las organizaciones se esfuerzan por influenciar a otras organizaciones de las cuales dependen (como clientes, proveedores, competidores, agencias financieras...) para conseguir recursos escasos o críticos. Esas acciones son frecuentemente políticas. Los temas centrales de la teoría son: a) la importancia del ambiente o contexto social de la organización, el cual es visto como una red de otras organizaciones, que son las que controlan los recursos que la primera necesita para sobrevivir; b) la selección estratégica: aunque las organizaciones están constreñidas por sus situaciones y ambientes, tienen oportunidades para negociar sus posiciones mediante tácticas de adaptación o de dominación para sobreponerse a esas restricciones, y c) la importancia del poder para entender el comportamiento intra e interorganizacional y los intentos para mitigar las restricciones que surgen de la dependencia: por un lado, algunas organizaciones tienen más poder que otras debido a las particularidades de sus interdependencias y su localización en el espacio social y por otro, las personas, grupos o departamentos dentro de las organizaciones que pueden reducir la incertidumbre, que manejan importantes dependencias ambientales y que ayudan a las organizaciones a obtener más recursos, obtienen más poder (Pfeffer y Salancik, 2003).

### ***Formas organizacionales***

Los teóricos de la contingencia y del diseño organizacional han identificado ciertas formas organizacionales capaces de enfrentar las demandas incrementales de procesamiento de información (Burton y Obel, 2004; Mintzberg, 1979; Nadler y Tushman, 1988, en Scott y Davis, 2007). Desde el enfoque contingente, Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) identifican las formas organizacionales mecánicas y orgánicas, caracterizándose las primeras por la

---

<sup>4</sup> Se refiere al ritmo de cambio observable en los agentes y aspectos sociales del entorno específico y genérico de la organización.

especialización, la estandarización y jerarquías claramente definidas, y son eficientes en entornos previsibles mientras que las orgánicas son formas organizacionales que se distinguen por tener roles y planes difusos, flexibles y cambiantes, comunicación multidireccional, poca estandarización y jerarquías más planas, funcionando mejor en ambientes con alta incertidumbre.

Scott y Davis (2007) identifican las siguientes formas: 1) *Estructura simple*: asociada con organizaciones pequeñas, implica división mínima del trabajo y supervisión directa. 2) *Burocracia*: caracterizada por tareas altamente rutinarias, altos niveles de formalización y autoridad centralizada. 3) *Funcional o unitaria*: basada en la departamentalización en torno a actividades especializadas que contribuyen a los objetivos generales, incluidos los departamentos de línea, relacionados con la producción o distribución de bienes o servicios, y los departamentos de staff, que participan en asuntos de apoyo como contabilidad y finanzas o personal. 4) *Multidivisional*: basada en agrupaciones por productos o mercados superpuestos en formas funcionales. Las unidades divisionales operan de manera relativamente autónoma, y cada una contiene departamentos organizados a lo largo de líneas funcionales. Un nivel corporativo superior supervisa el desempeño de la división y asigna los recursos. 5) *Matriz*: forma dual jerárquica que organiza el trabajo simultáneamente según criterios funcionales y de proyecto. Los trabajadores asociados a departamentos funcionales se asignan a equipos de proyectos organizados para producir productos o servicios particulares. 6) *Estructuras adhocrásticas*: caracterizadas por una baja formalización y centralización, dependen de individuos altamente capacitados independientes y autoorganizados que entran y salen de los equipos del proyecto. 7) *Estructuras de red*: permiten la integración de actividades que cruzan o traspasan límites formales, tanto dentro como entre organizaciones. Las tres primeras formas suponen singularidad de propósito y unidad de mando. Las últimas formas se acomodan a múltiples objetivos y autoridad dividida.

Ahora bien, los rasgos de una organización -tamaño, estructura, cultura, procesos, estrategias- que le imprimen su forma son contingentes a su edad. Una organización que surge en una época determinada responde a las características de dicha época; su fundación e historia temprana, a lo largo de los años, se afianzan como parte de la cultura y rutinas organizacionales. Esta sensibilidad a las condiciones iniciales (Burke, 2018) hace que las intenciones de ajustar la estructura para responder a las características medioambientales se vean obstaculizadas por la inercia organizacional (Hannan y Freeman, 1984). Sin embargo, otros enfoques aluden a la organización ambidiestra (Lam, 2011), con capacidad para armonizar las tensiones entre la estabilidad (explotación) y el cambio (exploración).

La estructura de la organización es el conjunto de relaciones entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social). La estructura social surge como consecuencia de tres decisiones básicas: división del trabajo, jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación consiguientes (Lucas Marín y García, 2002). Una visión cada vez más influyente, planteada por Giddens (1979, 1984) es la que cambia el concepto de estructura, que da la idea de algo estático, por el de estructuración, algo inacabado y en constante proceso de construcción. Para Giddens, las

estructuras existen solo en la medida en la que éstas son continuamente reproducidas mediante las acciones repetitivas de los participantes. En este sentido, la agencia humana, la acción deliberada de los tomadores de decisiones, conducirá a la elección de la forma organizacional más adecuada para responder a su ambiente, por lo cual es preciso atender los criterios del diseño organizacional.

### **Partes básicas de la organización**

Mintzberg (1981), sugiere que toda organización tiene cinco partes (figura 1): núcleo técnico, alta gerencia, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo.

Figura 1

Las cinco partes básicas de una organización



Fuente: Mintzberg (1981).

1) El *núcleo técnico* incluye a las personas que generan los productos y servicios de la organización. Es donde ocurre la transformación de insumos y productos. 2) El *apoyo técnico* ayuda a la organización a adaptarse al entorno: ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. Es responsable de crear innovaciones, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse. 3) El *apoyo administrativo* es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende actividades de recursos humanos y de mantenimiento. 4) La *alta gerencia* proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización. 5) La *gerencia de nivel medio* es responsable de la implementación y coordinación a nivel departamental (Mintzberg, 1981).

### **Dimensiones y parámetros del diseño organizacional**

Las dimensiones del diseño organizacional se dividen en estructurales y contextuales (figura 2).

Figura 2

Dimensiones y Parámetros del Diseño Organizacional



Fuente: Daft (2011).

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales (Daft, 2011).

#### **Dimensiones estructurales**

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización: procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas; estos documentos describen el comportamiento y las actividades.
2. La *especialización*, también llamada división del trabajo, es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados, y va desde muy extensa, en donde cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas, hasta baja, cuando los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta y viceversa.
4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico en donde se toman las decisiones, y va desde organizaciones altamente centralizadas hasta aquellas en las que se delega la toma de decisiones a niveles organizacionales inferiores..
5. El *profesionalismo* es el grado de educación formal y capacitación de los miembros de la organización. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para alcanzar ciertos puestos en la organización, y se mide por el número promedio de años de educación de los empleados.

6. Las *razones de personal* se refieren a la distribución del personal entre funciones y áreas, incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

#### **Dimensiones contextuales**

1. El *tamaño* de la organización, generalmente se mide por el número de empleados.
2. La *tecnología organizacional* son las herramientas, técnicas y acciones empleadas para convertir los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.
3. El *entorno* incluye todos aquellos elementos fuera de las fronteras organizacionales como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores, etc. Los elementos del entorno que afectan una organización son, en su mayoría, otras organizaciones.
4. Las *metas*<sup>5</sup> y la *estrategia*<sup>6</sup> definen el propósito y los aspectos competitivos que diferencian a la organización de otras organizaciones. Definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
5. La *cultura* de una organización son los principios valores, creencias, entendimientos y normas clave que comparten los miembros de una organización. Pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización.

Las dimensiones contextuales y estructurales son dependientes entre sí. En un proceso de cambio planeado, el punto central es lograr un diseño organizacional de manera que logre un desempeño y una efectividad altos, en respuesta a las características medioambientales.

#### **Metodología**

##### ***Diseño de la investigación***

Este estudio es de tipo cualitativo, bajo la estrategia de estudio de caso. Las técnicas de recopilación de información fueron la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la observación directa. La técnica de revisión documental se utilizó para recabar y analizar información sobre el contexto que rodea a la organización, así como documentación interna. Mediante las técnicas de la observación y de la entrevista semiestructurada se recabó información acerca de las diferentes áreas de la empresa, que sirvieron de base para el diagnóstico. Los instrumentos de recopilación de información fueron la guía de observación y la guía de entrevista.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el personal tanto de los niveles directivos, como a los departamentos de administración, finanzas, comercial, biomédica, marketing y logística, con las que se consiguió profundizar en los aspectos relevantes relacionados con las dimensiones y parámetros

---

<sup>5</sup> A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa.

<sup>6</sup> Plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización

de la estructura organizacional. Fueron entrevistadas 18 personas (actores clave), tomándose como criterios de selección: 1) su jerarquía en la organización (se seleccionaron personas de diferentes niveles jerárquicos, y pertenecientes a las diversas áreas de la empresa) y 2) el conocimiento que tenían de la empresa y del contexto, quedando de la siguiente manera:

- Director general.
- Gerente general.
- 6 gerentes de departamento: marketing, administración, finanzas, comercial, biomédica y logística.
- Contador
- Jefe de audiovisual
- Diseñador gráfico
- 2 ingenieros de servicio
- 4 asesores comerciales
- Auxiliar administrativo

## **Resultados (diagnóstico) y discusión**

### ***Cambio organizacional y medio ambiente***

Los resultados de la investigación arrojan que el cambio organizacional experimentado en la empresa, siguiendo a Poole (2004), Poole y Van de Ven (2004), Jones (2013) y Burke (2018) tiene dos vertientes: a) cambio planeado, que se evidencia en las decisiones tomadas por el fundador en cuanto a la selección de los segmentos de mercado que atiende, en la incorporación de dos socios más para extender el alcance geográfico de la empresa, en la decisión de dejar la distribución de una marca de equipos médicos para convertirse en distribuidor de la marca General Electric (GE) y de la línea de soporte de vida de la marca Medtronic y en las decisiones de contratación de personal adicional con el objeto de atender nuevos mercados, entre otras, y b) un cambio no planeado experimentado al interior de la empresa, que se fue presentando de manera paulatina, desordenada y sin dirección consistente y que se refleja en una estructura más diferenciada mediante la creación de departamentos en un intento de ordenar sus operaciones, pero sin que esto fuera acompañado de mecanismos de coordinación para integrar las funciones interdepartamentales. Lo anterior ha generado conflictos interdepartamentales, un sentimiento de incertidumbre entre los miembros de la organización derivado del poco conocimiento de los alcances y límites de sus funciones, así como de las decisiones cambiantes de los directivos principales.

Por otro lado, el nivel de incertidumbre ambiental se puede establecer a partir de su complejidad y su variabilidad, siguiendo a Lawrence y Lorsch (1967).

- En cuanto a la complejidad del entorno o medio ambiente, es relativamente escaso el número de agentes que tienen relación de influencia con la empresa: a) los clientes más importantes se concentran en unos cuantos hospitales del sector público, aunque tienen también clientes provenientes del sector privado (consultorios médicos) b) los proveedores

del equipo y de insumos médicos que comercializan son básicamente dos empresas, teniendo una de ellas mucho más peso que la otra, y c) la competencia directa en el área de influencia de la organización, de acuerdo con lo dicho por sus directivos, es solo una empresa. En cuanto a los aspectos sociales que tienen relación de influencia con la organización, se identificaron como los más relevantes: a) el entorno sanitario, caracterizado por las políticas y acciones gubernamentales en cuanto a la construcción y equipamiento de establecimientos de atención a la salud de la población, b) los aspectos tecnológicos, relacionados con el uso de la tecnología médica, conformada no solo por dispositivos y medicamentos sino también por procedimientos médicos y quirúrgicos y sus respectivos sistemas de apoyo, c) los aspectos legales, relacionados con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) de carácter obligatorio, y la regulación de los dispositivos médicos por parte de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), y d) el entorno económico, en donde el tipo de cambio del dólar frente al peso mexicano es un factor importante dado que los equipos que comercializa la empresa son importados. Estos cuatro aspectos sociales del medio ambiente les son favorables a la organización estudiada. Derivado de la identificación del número de agentes y de los aspectos sociales que tienen relación con la organización, se puede inferir que el grado de complejidad es medio.

- En relación con la variabilidad del ambiente a) desde el punto de vista del ritmo de cambio de los agentes (clientes, proveedores y competidores) se espera que éste sea moderado con la excepción de los proveedores, los cuales, para permanecer en el mercado, deben incorporar en sus productos los cambios en la tecnología médica para seguir respondiendo a sus públicos, y b) desde el punto de vista de los aspectos sociales igualmente se espera que también sea moderado, con la misma excepción de los cambios tecnológicos, debido a la velocidad del cambio en la introducción al mercado de los equipos de diagnóstico y tratamiento.

Lo anterior da como resultado que el nivel de incertidumbre ambiental se considere entre alto y moderado, lo que tendrá importantes implicaciones para los directivos de la empresa, en sus elecciones de un nuevo diseño organizacional que se ajuste a las características del entorno.

Aunque el mercado en el cual opera la empresa está caracterizado por un número relativamente bajo de agentes, los clientes -dependiendo de su tamaño, del tipo y frecuencia de las transacciones, y de si son organizaciones pertenecientes al sector público o al privado- muchas veces tienen el poder de controlar las condiciones de dichas transacciones; el proveedor principal de la empresa también dicta las condiciones de las relaciones contractuales con la empresa estudiada, ya que establece niveles de venta como parámetro para que esta pueda seguir teniendo la distribución de los equipos. Y desde el punto de vista de los competidores, son en realidad las marcas rivales de aquella que distribuye la empresa (su competencia indirecta) quienes se encuentran en la lucha por desarrollar y ofrecer al mercado equipo médico con tecnología de punta, por lo que la empresa

estudiada tiene sobre todo, siguiendo a Pfeffer y Salancick (2003), dependencias de poder con respecto a sus proveedores y a sus clientes, las cuales ha sabido manejar el director general mediante tácticas adaptativas o relacionales.

### **Forma organizacional**

Aunque la empresa no cuenta con un organigrama en el que se plasme gráficamente su estructura, con base en los resultados de la observación y de las entrevistas se encontró que, en el discurso, la estructura es departamental, mas esta intención no se refleja en la práctica. Dicha intención de organizarse corresponde a los que Scott y Davis (2007), denominan estructura funcional, ya que se pretende que esté basada en la departamentalización en torno a diversas actividades especializadas que debieran contribuir a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Se identificaron cuatro niveles jerárquicos: 1) dirección general, 2) gerencia general, 3) gerencias de departamento, y 4) los miembros de cada departamento, conocidos también como personal operativo.

Los departamentos son seis: marketing, administración, finanzas, comercial, biomédica y logística. Cada uno de ellos está conformado por un equipo de colaboradores que día a día desempeñan las actividades que cada puesto les requiere, a pesar de que los procedimientos no se encuentran plasmados en algún manual o escrito. Sin embargo, se observa que no todos los miembros de cada departamento cuentan con la preparación necesaria, ya que su actuar depende únicamente de la experiencia previa y de lo que su sentido común les marca como lo más indicado, no se sienten capacitados ni seguros de lo que deben hacer, y desconocen si ese procedimiento corresponde al área a la que pertenecen.

Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión (Scott y Davis, 2007), sin embargo, la empresa estudiada no funciona así, ya que el perfil de las personas en la mayoría de los casos no va de acuerdo con el puesto que ocupan. Adicionalmente, la dirección y la gerencia general son puestos ocupados por jóvenes que no han laborado en otra empresa a nivel ejecutivo, que no se han ocupado de prepararse o de adquirir las competencias necesarias para desempeñar un puesto directivo, ni tienen la formación profesional relacionada con los negocios; lo que les dificulta desarrollar una visión estratégica de la empresa, aún cuando conocen muy bien el funcionamiento a nivel operativo. Esto desencadena que las decisiones no sean tomadas de acuerdo con las prioridades de la empresa.

La comunicación vertical no es efectiva ya que algunas veces la gerencia general no respeta la línea de mando del gerente de departamento y asigna tareas a su personal sin hacérselo saber, igualmente la dirección general da instrucciones opuestas a lo que ya acordaron la gerencia general y el gerente de departamento, causando confusión entre el personal.

Tampoco se respetan las líneas de mando y la jerarquía de actividades entre cada colaborador. Se pueden observar carencias en la comunicación horizontal, ya que no se logra la coordinación interdepartamental: muchas personas interfieren en un mismo proceso y se duplican las actividades.

### **Partes de la organización**

En cuanto a las partes básicas de la organización planteadas por Mintzberg (1981), en la empresa estudiada están divididas de la siguiente manera:

- El núcleo técnico está ocupado por los departamentos comercial y biomédica, ya que incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización y generan los productos y servicios. El área comercial está enfocada en la comercialización y distribución de los equipos de ultrasonido de la marca GE y el área biomédica en la obtención de contratos de mantenimiento preventivo y correctivo para equipo médico y en la instalación de los mismos.
- La función de apoyo técnico es desempeñada por los departamentos de *marketing* y de logística. El de marketing ayuda a la organización a adaptarse al entorno monitoreando las opiniones, gustos, necesidades y requerimientos del mercado, está pendiente de las redes sociales y de los futuros posibles clientes. El de logística es responsable del proceso de distribución de los equipos, y de la planeación y monitoreo de las llegadas y entregas de estos en las distintas zonas geográficas en donde se encuentran los clientes.
- La función de apoyo administrativo es realizada por los departamentos de administración y de finanzas; incluye las funciones de recursos humanos, compras, contabilidad y tesorería, y el mantenimiento y limpieza de la oficina.
- La alta gerencia, que en la empresa estudiada está conformada por la dirección general, debería tener como actividades principales proporcionar la dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. Sin embargo, en esta organización no se tienen establecidas metas y políticas, o al menos no son conocidas ni por la gerencia media ni por las gerencias de departamento, por lo que no pueden permear la organización.
- La gerencia de nivel medio está integrada por la gerencia general quien es la responsable de mediar entre la alta gerencia y el núcleo técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores (comunicación vertical, tanto ascendente como descendente). Dichas actividades se tornan un tanto difíciles de ejecutar, ya que existe una inconsistencia en la delegación de autoridad de la dirección general hacia la gerencia general.

### **Dimensiones y parámetros del diseño organizacional**

#### **Dimensiones Estructurales**

1. *Formalización*: no existen manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas de ningún departamento, por lo que no están descritos ni el comportamiento ni las actividades de la organización. Por lo tanto, el grado de formalización es muy bajo.
2. *Especialización*: el grado de especialización es bajo, según la clasificación de Daft (2011), ya que los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas, que muchas veces no

corresponden ni siquiera a su área de adscripción. No existe la división del trabajo, o al parecer no la tienen clara y en diversas ocasiones ocurre tanto el traslape como la omisión en la realización de las actividades lo cual ocasiona atrasos en la operación diaria, con el consiguiente surgimiento de conflictos.

3. *Jerarquía de la autoridad:* a pesar de que en la organización se conoce dicha jerarquía, ésta no se respeta en ningún departamento y el tramo de control para cada gerente es corto, de acuerdo a la clasificación que hace Daft (2011). Los empleados de cada departamento saben quién es su gerente, pero a pesar de ello, contemplan la posibilidad de que la gerencia general o la dirección general desdiga la instrucción de su jefe directo y dé indicaciones distintas.
4. *Centralización:* el nivel de centralización es alto, de acuerdo con Daft (2011), ya que a pesar de que existen gerentes de área, todas las decisiones tienen que ser autorizadas por el gerente general y éste a su vez tiene que enterar de todo al director general. No existe una clara delegación de responsabilidades para los gerentes de cada área y esto es frustrante para ellos pues retrasa su operación diaria y entorpece su relación con los clientes tanto internos como externos.
5. *Profesionalismo:* el nivel de profesionalismo es bajo, tomando como base la medición que hace Daft (2011), ya que el nivel de educación de los empleados no es importante para ocupar el puesto que les asignan o para el que los contratan, y una vez contratados no existe un programa de capacitación constante. También es notable, que, para la dirección general, no resulta importante la preparación de la gente, ya que en el grupo de trabajo hay personas que han estudiado alguna maestría o especialización, y sienten que su talento es desaprovechado y sus opiniones y aportaciones no se consideran importantes para la operación de la empresa.
6. *Razones de personal:* Considerando un total de 28 empleados, en el Cuadro 1 se observa:

Cuadro 1:

Distribución del personal entre las partes de la organización

Partes de la organización	Áreas	No. de personas	Razón de personal	Proporción de las partes organizacionales
Núcleo técnico	Departamento comercial	9	32.15%	53.57%
	Departamento de biomédica	6	21.43%	
Apoyo técnico	Departamento de marketing	6	21.43%	25.00%
	Departamento de logística	1	3.57%	
Apoyo administrativo	Departamento de administración	2	7.14%	14.29%
	Departamento de finanzas	2	7.14%	
Alta gerencia	Gerencia general	1	3.57%	3.57%
Gerencia media	Dirección general	1	3.57%	3.57%

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1981) y datos de la empresa

Si se realiza el agrupamiento de acuerdo con las partes de la organización descritas por Mintzberg (1981), en el Cuadro 1 observa que la distribución del número de personas en los diversos departamentos es adecuada, sin embargo, el problema radica en la duplicidad de funciones, desconocimiento de procesos, falta de claridad en delimitación de funciones y responsabilidades para cada departamento y dentro de ellos, para las personas.

### ***Dimensiones Contextuales***

1. *Tamaño*: el total de empleados de la organización, incluyendo los asesores comerciales foráneos, es de 28 personas, por lo cual está considerada como una pequeña empresa, de acuerdo con la clasificación que hace el DOF el 30 de junio de 2019.
2. *Tecnología organizacional*: debido a que el giro de la organización es la comercialización de equipos de ultrasonido y el servicio de mantenimiento, no existe un proceso de transformación de los insumos en productos; sin embargo, la marca de los equipos que comercializa la empresa estudiada representa su mayor ventaja competitiva, por el nivel que ocupa en el ramo de equipo médico, aunque dicho renombre de la marca no es explotada en su totalidad, ya que existen diferencias y una mala relación entre el departamento comercial y el departamento de marketing, que hace que las estrategias comerciales se tornen contradictorias.
3. *Entorno*: ya fue descrito anteriormente desde el punto de vista de su complejidad y su variabilidad (Lawrence y Lorsch, 1967), en el subtema de organización y medio ambiente, en donde también se describieron las dependencias de poder de la organización (Pfeffer y Salancick, 2003)
4. *Metas y estrategia*: los departamentos no tienen estrategias claramente establecidas ni trabajan en función del logro de objetivos organizacionales, puesto que tampoco están definidos, la visión de la organización es desconocida por el personal y no existen planes que dirijan la acción organizacional, pues, al no estar definidos los objetivos de la empresa, las acciones realizadas en los diversos departamentos no están articuladas entre sí. Sin embargo, algo que ha orientado positivamente las acciones organizacionales son las metas trimestrales que su proveedor principal les establece. En otras palabras, el rumbo de la empresa es, hasta cierto punto, dictado fuera de los límites organizacionales, lo cual refuerza la convicción de que la organización tiene fuertes dependencias de poder (Pfeffer y Salancick, 2003) con respecto a dicho proveedor.
5. *Cultura*: aunque un análisis profundo de la cultura en la organización ameritaría un estudio adicional, se pudo detectar que la cultura oficial, aquella plasmada en la misión, visión y valores de la empresa, no es del todo compartida por los miembros de la organización. En ocasiones el personal siente que los valores de la organización no permean en todo el equipo de trabajo y se consideran como adorno pegado en las paredes de la oficina, que nadie lee ni adopta como propios en su día a día. Se suscitan casos en que no se sienten respaldados y se presentan conflictos que, en vez de resolverse conforme a dichos valores, se vuelven

incómodos al momento de intentar resolverlos causando descontento y por momentos, un mal ambiente laboral.

En un proceso de cambio planeado como el que se pretende proponer en este trabajo, hay tomar como punto de partida los resultados de la investigación (diagnóstico), los cuales abarcaron tanto el aspecto medioambiental, como los elementos internos que caracterizan a la empresa estudiada, los cuales han sido analizados en esta sección.

### **Conclusiones, reflexiones y propuesta**

La organización estudiada ha sido capaz de hacer frente a las exigencias del mercado y alcanzar un buen posicionamiento en el área geográfica de su influencia. Ha sabido aprovechar las características de su entorno pues el nivel de incertidumbre ambiental está entre moderado y alto, por lo que su desempeño se puede calificar de exitoso, lo cual se demuestra en el rápido crecimiento que ha experimentado. Sin embargo, dicho crecimiento ha sido desordenado, y ahora la empresa debe ordenarse, o recomponerse, para superar los problemas detectados y descritos en este estudio, relacionados tanto con su estructura como con sus rutinas organizacionales y reorganización de sus procesos de interacción, y al mismo tiempo, continuar buscando el ajuste entre su medio ambiente y su estructura.

Aunque los directivos de la organización definieron su estructura como funcional, la realidad cotidiana vivida y percibida por los miembros de la organización refleja un desconocimiento de estructura y procesos, la inexistencia de metas y estrategias, y una distancia psicológica de la cultura organizacional, entre otros aspectos descritos en la sección anterior. Por lo tanto, adicionalmente a la estructura organizacional que se va a proponer a continuación como un cambio organizacional planeado, hay que asegurarse de que ésta no quede en el papel, sino que sea una realidad vivida, transformada y enriquecida cotidianamente por los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, y con base tanto en el análisis contingente del medioambiente como de los resultados del diagnóstico, se propone la siguiente estructura, para lo que se tomó como referente las dimensiones del diseño organizacional:

La organización debe realizar un cambio en su estructura, la cual se recomienda que sea funcional, pero con un grado diferenciado de complejidad al interior de sus departamentos. Se deben incrementar los niveles de formalización, de especialización y de profesionalismo en todas las áreas de la organización, las contrataciones de personal se deben ceñir estrictamente a las características del puesto que se va a cubrir. Los niveles jerárquicos existentes actualmente deben permanecer, ahora bien, la jerarquía de autoridad y el tramo de control deben ser respetados para que operen en favor de la organización. Se recomiendan mayores niveles de descentralización en el núcleo técnico (departamentos comercial y de biomédica) y en el apoyo técnico (departamentos de marketing y de logística) de la empresa, mientras que las decisiones en la parte de apoyo administrativo (departamentos de administración y de finanzas) deben permanecer centralizadas, la gerencia media debe fungir como intermediario entre los departamentos y la dirección general, mediante la implementación de mecanismos de coordinación interdepartamental y comunicación formal (vertical

y horizontal). La distribución (razones) de personal en los diferentes departamentos de la empresa es adecuada, sin embargo, el problema a resolver, como se indicó en el diagnóstico, radica en la duplicidad de funciones, desconocimiento de procesos, falta de claridad en delimitación de funciones y responsabilidades para cada departamento y dentro de ellos, para las personas.

Se deben alinear los rasgos estructurales de cada subunidad o departamento con ambiente específico con el cual se relaciona. El grado de diferenciación (departamentalización) y el modo de integración (mecanismos de coordinación y de comunicación) de esta nueva estructura deben ser compatibles con la complejidad total de su ambiente para que la organización pueda actuar en un entorno moderadamente incierto.

Mediante la implementación de esta propuesta de cambio en la estructura de la empresa estudiada se pretende contribuir a la mejora organizacional mediante el alineamiento de sus aspectos internos -de manera que se clarifiquen muchos aspectos ambiguos a los que hoy se enfrentan sus miembros- así como para lograr un mejor ajuste entre la organización y su ambiente.

### **Referencias**

- Burke, W.W. (2018). *Organization change: Theory and practice*. 5ª ed. SAGE.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Barnes & Noble.
- Daft, R. L., (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82:929-64.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49:149-64.
- Jones, G.R (2013). *Organizational Theory, Design and Change*. 7ª ed. Pearson.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Fundación BBVA, Innovación. Perspectiva del siglo XXI*. Fundación BBVA, 163-177.
- Lawrence, P. R. y Lorsch J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12, pp. 1-47.
- Lucas Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Maes, G. y Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in organizational change and development*. Vol 19, 191-231.
- Mintzberg, H. (1981). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Stanford University Press

Poole, M.S. (2004). Central Issues in the Study of Change and Innovation. *En* Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. Pp. 3-31

Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (2004). Introduction. *En* Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. Pp. xi-xvi

Scott, W. R., y Davis, G. F. (2007). *Organization and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson.

**“Emprendedurismo”**  
**“Actuar de la hormiguita TT, historia de vida y emprendimientos”**

M en A. María Teresa Martínez Contreras  
tetemartinez2005@yahoo.com.mx

Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México

L.A. José Antonio Beltrán Enríquez  
pepe\_beltran0407@yahoo.com.mx

Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. en A. Er Navas Maldonado  
ernavasm@gmail.com

Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México

**RESUMEN:**

El rol de la mujer se ha venido modificando con el paso de los años, ha ido ganando visibilidad en diferentes rubros desde contar con preparación profesional como el incursionar en el emprendimiento y los negocios, las características personales de las mujeres se han hecho latentes en todos los ámbitos ya que son más organizadas, responsables, soñadoras, creativas y apasionadas, les gusta asumir riesgos y hacer frente a sus compromisos, lo que les ha permitido contar con una mejor calidad de vida tanto personal como profesional. Hablar de otras personas es mucho más fácil que hablar de uno mismo, el día de hoy me toca hacerlo, compartir con todos ustedes mi propia historia, historia de una mujer guerrera, trabajadora, incansable, emprendedora, empoderada, que siempre ha procurado su superación personal y profesional y a la que, aunque se le han presentado momentos difíciles, no se ha rendido y ha luchado por salir adelante en todos los aspectos de su vida, cuidando siempre a su familia, trabajando y emprendiendo constantemente para salir adelante.

Palabras clave: Emprendedurismo, mujer, familia, creatividad, empoderamiento, profesionista.

**“Entrepreneurship”**  
**“Acting the little ant TT, life story and ventures”.**

**ABSTRACT:**

The role of women has been changing over the years, it has been gaining visibility in different areas since having professional preparation such as venturing into entrepreneurship and business, the personal characteristics of women have become latent in all fields since they are more organized, responsible, dreamy, creative and passionate, they like to take risks and meet their commitments, which has allowed them to have a better quality of life, both personally and professionally. Talking about other people is much easier than talking about oneself, today I have to do it, share with all of

you my own story, the story of a warrior, hardworking, tireless, enterprising, empowered woman who has always sought to improve herself. personal and professional and who, although difficult times have come their way, has not given up and has struggled to get ahead in all aspects of his life, always taking care of his family, working and constantly undertaking to get ahead.

Keywords: Entrepreneurship, woman, family, creativity, empowerment, professional.

### **Introducción:**

Han pasado muchos años, desde que la mujer iniciara diversos movimientos sociales buscando mejorar sus condiciones de vida, combatiendo la desigualdad existente de estructuras sociales y culturales entre hombres y mujeres, lo que frenaba las aspiraciones que pudieran tener para el acceso a la educación, una mejor calidad de vida, acceso al trabajo y no se diga al desarrollo personal y profesional. Anteriormente se consideraba a la mujer, como un ser con menor capacidad para tomar decisiones sobre su vida y su actividad laboral lo que la llevó poco a poco a organizarse siendo los primeros movimientos de protesta en Europa y Estados Unidos, en los que predominaba la búsqueda del respeto a sus derechos humanos, y laborales, tanto en lo personal, como en lo colectivo y familiar, derivado de ello a partir de 1960, se inició en México un proceso de grandes cambios en cuanto a los roles de género, dando lugar al emprendimiento y empoderamiento femenino motivado por diversos factores como son el poder generar ingresos familiares, igualdad de género, mejor calidad de vida, independencia económica, necesidad de superación y desarrollo profesional e independencia económica entre otros.

Es así como surge el emprendimiento femenino, como producto del empoderamiento de las mujeres para lograr visibilidad, sobrevivencia, independencia y generación de ingresos a través de poner en marcha acciones que contribuyan a lograr sus sueños, sus ideales, buscando y generando oportunidades que les permitan dejar atrás toda aquella estructura patriarcal que por años las ha venido opacando, para convertirse en verdaderos agentes de progreso y de cambio en una sociedad demandante, competitiva y turbulenta.

En el siglo actual, la mujer ha logrado darse a conocer como un agente de cambio, dejando atrás estructuras obsoletas que producen la discriminación y desigualdad de género, lo que le ha permitido transformar su vida y su entorno en mejores posibilidades de desarrollo, descubriendo grandes habilidades y cualidades que les han hecho posible liderar y generar empleos en negocios sostenibles en el tiempo con muy buenos resultados en un mundo cada vez más exigente.

Aun cuando son más las mujeres que inician un negocio por necesidad, suelen hacerlo con recursos propios y sin riesgo de endeudamiento en contraste con los hombres, por lo que se ha llegado a la conclusión de acuerdo a diversos autores, estadísticas y evidencias reales, de que la mujer se ha

convertido en un actor fundamental para el desarrollo económico de cualquier región o país y que ellas aún cuando sus emprendimientos son en mayor proporción en micro y pequeñas empresas, incluyen elementos diferenciadores como la perseverancia, la tenacidad, la pasión, resiliencia y la innovación.

Según Drucker, (2004), la innovación es “un instrumento que permite a los empresarios ser pioneros en sus entornos; sacar el máximo provecho al cambio y aprovechar las oportunidades que se presentan en los diferentes negocios, logrando así, aumentar su riqueza”. Por lo que se asume que “Las mujeres en su búsqueda de sostenibilidad generan innovación permanente en diferentes escalas que representan sus fortalezas y potencialidades”

De acuerdo a investigaciones y estudios realizados por otros autores, ellos han concluido que: “El que las mujeres en México emprendan por gusto y motivación personal y que además cuenten con experiencia previa, son un indicativo de que si se les proporciona las condiciones apropiadas para el emprendimiento, sobre todo el financiamiento, la posibilidades de emprender se incrementan (Elizundia, 2014; y Escamilla & Caldera, 2013) y con ello no sólo la posibilidad de crear nuevas empresas, sino también de consolidarlas en el mediano y largo plazo; las mujeres en México emprenden en su mayoría con capital propio y con bajos niveles de inversión”. Es por ello que ante estas circunstancias la sociedad, gobierno y universidades han procurado impulsar la actividad empresarial de mujeres, a través de diversos programas de apoyo económico que las impulse a detectar oportunidades de negocio que resuelvan problemas tanto de índole personal como de beneficio social, principalmente mediante soluciones sustentables y que a su vez contribuyan a su sostenibilidad.

Dando ejemplo real de una mujer alegre, guerrera, emprendedora y empoderada, me permito realizar un estudio cualitativo compartiendo mi propia historia de vida mediante una narrativa que contempla varios elementos que reflejan emociones, sentimientos, actitudes, acciones y formas de ver y actuar ante la vida en torno al emprendimiento, siguiendo para ello una secuencia ordenada y empleando la analogía con una hormiguita, por lo trabajadoras que son y TT, por el nombre de la protagonista, con la siguiente secuencia que se detalla.

## **Desarrollo:**

### ***Vida y Familia:***

Todo comienza un 15 de octubre de 1964, fecha en la que nací, en Toluca, Estado de México, soy la hija menor de un matrimonio ejemplar mi papá de nombre Jesús, maestro normalista de profesión, hijo único, ser noble y trabajador que se casó con Adelita mi mamá, ama de casa, modista de alta

costura, luchadora incansable con quien procrearon 7 hijos, Juan Jorge, Zózimo Federico, Miguel Ángel, Juana Sara, Luis Carlos, Jesús Rodolfo y María Teresa, la protagonista de esta historia. Gracias a el espíritu de lucha tanto de mi padre como de mi madre, lograron sacar adelante a los 7 hijos con carreras profesionales, dentro de un hogar modesto en el que no siempre se tenían los recursos para la compra de libros o materiales necesarios para los hijos sin embargo siempre se las ingeniaban para impulsarnos y apoyarnos en los estudios y requerimientos académicos necesarios, así fue que de ese matrimonio salieron 3 Ingenieros, 1 Doctor, 1 Cirujano Dentista, 1 Abogado y yo 1 Licenciada en Administración de Empresas.

Respecto a mi infancia puedo decir que fue muy feliz ya que como era la más pequeña de la familia todos mis hermanos me consentían, jugaba mucho tanto dentro como fuera de casa, se me asignaban labores sencillas para desarrollar, siempre había un ambiente de armonía, deporte, estudio y unión familiar. Vivía con nosotros mi abuelita (Jandita) mamá de mi papá, quien por ser también maestra normalista nos apoyaba mucho en los estudios, siempre vi buenos ejemplos en mi casa no se escuchaban malas palabras ni existía situaciones de violencia familiar ni nada por el estilo, por el contrario, había ejemplo de trabajo sencillo y honesto, deseos de una vida familiar mejor que solo se conseguiría mediante el esfuerzo propio y el trabajo digno, todos mis hermanos y mi papá siempre dieron muestra de estudio, y espíritu deportivo ya que practicaban casi todos los deportes de pelota y ajedrez que podían, destacando en todos ellos, sin embargo, tanto para mi hermana como para mí el deporte no figuraba dentro de nuestras actividades favoritas.

De pequeña como bien lo dije anteriormente me dejaban jugar con mis amiguitas y primas que vivían cerca, me recuerdo jugando a la tiendita, a la maestra, jugaba mucho con plastilina, creaba ciudades enteras e imaginaba historias, pasaba mucho tiempo en ello, también me gustaba jugar al aire libre a la cuerda, al resorte, los encantados y muchos otros juegos divertidos de nuestros tiempos, y aunque nunca practiqué deporte formal si me agradaban deportes como la bicicleta, la natación el patinaje, la gimnasia y el voleibol y actividades como el baile el cual a la fecha me sigue gustando sin distinción de géneros, pero con preferencia particular por el rock de los 60's.

Durante la adolescencia fui muy amiguera y contaba con uno que otro pretendiente, disfrutaba mucho de las fiestas con los amigos, pero también de las reuniones familiares, los días de campo y salidas en familia, siempre estuve muy orgullosa de mi familia creyendo que todo el mundo era así armonioso sin malicia ni envidias, se nos enseñó a luchar por nuestros ideales y a conseguir lo que deseábamos con nuestro propio esfuerzo, no puedo dejar de comentar las reuniones y cenas navideñas que año tras año se hacían en casa, donde todos nos juntábamos (solteros, casados, nueras, yernos e hijos) en casa de nuestros padres, organizábamos juegos y cenábamos delicioso, eran convivencias maravillosas. Yo creo que somos de las pocas familias en las que nos podemos jactar de que todos los hermanos nos queremos y llevamos bien, las bases familiares que dejaron

nuestros queridos padres fueron muy sólidas y aun cuando ahora ya no están con nosotros, todos nos seguimos viendo y queriendo con el mismo cariño de siempre, aunque ya nonos vemos tan frecuentemente.

Fue en el año de 1990 cuando decidí dejar el hogar familiar para formar mi propio hogar con la pareja que había escogido, con quien procreé 2 hijos de nombres Marco Antonio y Ricardo Iván, quienes fueron desde el momento de su llegada la luz de mi vida y la razón de mi existencia, desafortunadamente a los 13 años de casados el papá de mis hijos y yo nos separamos, pero eso no impidió que, como padres que somos de ellos, lucháramos por guiarlos y proveerles, aún en la condición que nos encontrábamos, el tiempo, amor y educación que necesitaban para crear en ellos valores y bases sólidas que les permitieran salir adelante en sus estudios y profesión que eligieron ya que en eso si estábamos de acuerdo su papá y yo, eran nuestra prioridad.

Mis hijos son físicamente muy parecidos, pero de forma de ser muy diferente, mientras uno es más tímido e indeciso el otro es más extrovertido y atrevido, uno era más estudioso, disciplinado y ordenado, mientras el otro era despreocupado, inquieto y desordenado, en lo que sí coinciden es en sus sentimientos cariñosos, tiernos y nobles, ambos ya son profesionistas el mayor (Marco Antonio) es Ingeniero Industrial y de Sistemas casado hace ya casi 6 años con (Gali) mi nuera, quienes me han dado la dicha de ser abuela de una hermosa princesa (Galita) a quien amo con todo el corazón y quien me impulsa a seguir adelante. (Ricardo Iván) mi hijo menor, Arquitecto de profesión muy pronto se casará con (Itzel) mi futura nuera, él ha sido mi apoyo y fortaleza en momentos difíciles e incluso mi consejero en algunas cuestiones, tanto personales como profesionales, con ambos hasta el momento mantengo una muy buena relación familiar siempre ha sido mi sueño que a pesar de que no les haya podido dar un hogar estable, ellos puedan rescatar tanto de su padre como de mí, lo mejor que ambos tenemos y hacer sus vidas maravillosas ya que han encontrado mujeres valiosas que los impulsan a ser mejores, pero sobre todo espero que les ayuden a mantenerse unidos como hermanos para apoyarse mutuamente en lo que les depara el futuro, sé que dentro de unos años más tendré primero Dios otros nietos que llenaran mi mundo de bendiciones, alegría y felicidad.

### ***Estudios Académicos y Desarrollo profesional***

Ahora bien, como integrante de una familia de nivel socio-económico medio, todos mis estudios los realice en escuelas públicas, cercanas a mi domicilio, cursé la educación primaria en la Escuela Horacio Zúñiga en los años 1970-1976, fui siempre una alumna estudiosa, responsable y comprometida, recuerdo que en esa época fui reina de la primavera y que cuando iba en los últimos años de mi educación primaria, me gustaba jugar con los niñitos y niñitas de los primeros años para cuidarlas y protegerlas de los más grandes.

La Secundaria, la cursé en los años 1976-1979, en la Secundaria No. 5, Anexa a la Normal, fue una época muy especial para mí, porque fue muy divertida, tenía muchos amigos y amigas, había mucho estudio, trabajo en equipo, tareas, fiestas y bailes. Recuerdo que en primer año de secundaria se organizaba de forma tradicional un concurso de matemáticas en el que los alumnos en equipo participaban creando una canción “La canción matemática”, concurso que mi equipo de 12 compañeros y yo ganamos, no sé si eso influyó y me motivó pues descubrí que me gustaban mucho las matemáticas y como se me facilitaban les explicaba a mis amigos y a los que lo necesitaban por lo que fui nombrada los 3 años de la secundaria “monitor de matemáticas”, en toda esta etapa de igual forma me caractericé por ser ordenada, aplicada y estudiosa obteniendo excelentes notas, lo que me permitió desde entonces y hasta el final de mi carrera profesional contar con una beca económica.

Cursé la preparatoria, del año 1979-1981 en el sistema de bloques en la Preparatoria No. 4 “Ing. Ignacio Ramírez Calzada”, algunos puntos a destacar de esa época son que, siguiendo la línea de estudio y superación constante, participé en un concurso interno de Matemáticas obteniendo el 2º. Lugar, fue una época muy feliz ya que cumplí 15 Años, me festejaron mis papás y hermanos con una gran fiesta (La No. 1 de ese tiempo) en un bello lugar donde pude estar con grandes familiares y amigos y bailar mi vals, fue una época de ensueño donde mi papi me dirigió unas emotivas palabras salidas de su corazón que aunque no pude grabar nunca olvidaré, también fue la época de los novios y uno muy en particular que marcó mi vida pero que por razones ajenas a mí se fue a radicar a otro estado dejando en mi mucha tristeza.

Del año de 1981-1985 curse la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM después de un debate interno sobre qué quería estudiar, me gustaban muchas áreas, pero creo que sin duda escogí lo mejor para mí, pues desde entonces estaba intrigada en aprender cómo hacer crecer a los negocios, y quería al terminar la carrera, seguir con la licenciatura en Contaduría, para complementar el círculo, pero eso no lo cumplí, paralelamente a los estudios apoyaba a mi hermano en un negocio familiar, lo que me permitió comprender en mayor medida algunas temáticas que se estudiaban en la licenciatura, toda esta etapa la curse sin contratiempos, no tenía novio sólo me dedicaba a estudiar y ayudar a mi hermano junto con mi papá y un primo, logrando hacer entre todos un negocio muy prospero e importante en la zona; me tocó vivir casi al final de la licenciatura el terremoto de 1985 y las réplicas del mismo, afortunadamente sin nada que lamentar en lo personal.

En el año de 1986 tuve la fortuna de entrar a trabajar en la iniciativa privada “Electrónica S.A. de C.V.” una empresa con un ambiente laboral muy bueno que desafortunadamente cerró al poco tiempo de haber entrado a trabajar ahí, debido a la falta de innovación de la empresa, debido a que

aparecieron los circuitos electrónicos y desplazaron a los televisores de antaño, por lo que “aprovechando que había salido de ahí, me propuse titularme antes de volver a buscar un nuevo trabajo, logrando hacerlo en el año de 1987 con el tema “Costos y Beneficios de una Empresa Manufacturera al implantar un Sistema Integral de Logística Industrial”, obviamente basado en la experiencia que tuve en la empresa el poco tiempo que duró.

Poco tiempo después entré a trabajar la otra gran empresa “Industrias Resistol, S.A. De C.V.” en el área de Embarques como coordinadora de los mismos, ahí trabajé por un lapso de 6 años, en los que hubo de todo, compañeros que se resistían a ser liderados por mujeres, compañeras que te ponían el pie a pesar de haberlas ayudado en su momento y grandes aprendizajes de procesos productivos y administrativos, fue una buena época en la que todavía estaba soltera, trabajando sólo para mí y para proveer una pequeña ayuda económica a la familia, eran tiempos en los que disfrutaba mucho a mis sobrinos ya que jugaba con ellos y los llevaba a las fiestas de empresa como a la del 12 de diciembre y la del día del niño, en noviembre de 1990, trabajando para esta empresa, me casé y 2 años después en el mismo mes de noviembre pero de 1992 me despidieron de la misma, para ese tiempo ya contaba con mi primer hijo al que cuidaba mi suegra mientras trabajaba, en ese tiempo mi entonces esposo contaba con un negocio propio en el que le ayudé algunos meses al salir de Resistol, como el negocio estaba a un lado de una Universidad importante en Toluca, me permitió tener contacto con ella y sus administrativos para solicitar empleo como docente, paralelo a ello comencé a poner un negocio de ropa en la vía pública, pues había visualizado la oportunidad de satisfacer las necesidades de un pequeño mercado de la 3ª edad y ayudarme al mismo tiempo con el ingreso para mis gastos personales y los de mi familia, ya que mi exesposo no ganaba lo suficiente y en ocasiones nos las veíamos un poco difícil, al poco tiempo tuve la oportunidad de contactar a un antiguo maestro de mi alma mater quien me hizo favor de invitar a dar clases en la misma facultad que me había formado, así que sin dudarle comencé mi función como docente en el año de 1994, dentro de la Universidad; gracias a mi espíritu de superación personal tanto en mi época de industria como desde el ingreso a la UAEM y escuelas particulares siempre me mantuve actualizada, tomando cursos de diferentes áreas tanto disciplinares en el ámbito de la administración y las matemáticas, como de índole creativo, motivacional con el propósito de adquirir técnicas y estrategias que fortalecieran mi labor docente y mi interés muy particular de superación.

Gracias por las matemáticas tuve la oportunidad de cursar un diplomado en Educación Matemática ya que en ese tiempo me era imposible cursar la maestría, dicho diplomado me dio la confianza para entrar a nivel preparatoria en una escuela privada(IUEM) a impartir clases de matemáticas desde el año 2000, tiempo en el que fui muy feliz ya que hacía lo que me gustaba y además me pagaban, continué así por algunos años más, en el año 2008, entré a dar clases en la prepa 3 de la Universidad, por lo que tuve que dejar la Universidad IUEM puesto que los horarios ya no se podían acomodar para estar en ambas la UAEM y el IUEM, Durante los 8 años que estuve en la escuela

preparatoria, me toco al inicio un poco difícil el ambiente ya que llegaba una Licenciada en Administración a impartir clases de Álgebra y Trigonometría entre maestros Ingenieros y Matemáticos de profesión, sin embargo con el paso del tiempo fui demostrando mi capacidad en el área logrando ganarme su amistad, respeto e incluso fui nombrada en algún periodo, secretaria y posteriormente presidenta de la academia de Matemáticas, fue una época muy buena con muchos compañeros de trabajo en ambas escuelas, seguí semestre tras semestre y año tras año capacitándome y actualizándome en las áreas de mi interés y en el año 2005 al fin cursé mi Maestría en Administración ya que antes no había encontrado alguna que llamara mi atención. A partir del año 2017 al día de hoy mi actividad se centra en la Facultad de Contaduría y Administración, mi casa, en donde desarrollo desde esa fecha labor administrativa en el área de Fomento de la Cultura Emprendedora complementada con actividad docente dentro del mismo organismo. Algunos de los logros académicos que se podrían citar son: El Diplomado en Educación Matemática, la Certificación Docente en el nivel Medio Superior, el Grado de Maestría en Administración, cuento con Certificación Docente por parte de la ANFECA y recientemente en el estándar de competencia EC0217.01 y el curso como Evaluador del mismo EC076 por el CONOCER. Siempre he sido inquieta queriendo aprender muchas cosas para poder mejorar mi actividad docente e innovar en ellas, cabe mencionar que derivado de mi experiencia docente en la escuela privada aprendí muchas herramientas tecnológicas que antes, durante y después de la pandemia me han permitido seguir adelante sin mayor problema.

### ***Pasiones y Emprendimientos***

Mis pasiones siempre han sido mi familia en toda la extensión de la palabra, desde mis papás, cuando vivían, mis hermanos, sobrinos y ahora hijos, y nietos, generando lazos de unión a través de juegos, reuniones y momentos de encuentro, incluso he sido punto de unión con tíos, primos y la gran familia de la que descendemos, siempre he estado muy orgullosa de mis orígenes y tengo la facilidad de organización, incluso ahora con la virtualidad y desde el covid, nuestras reuniones eran por video llamadas, organizaba juegos y muchas cosas para estar unidos y distraernos de todo aquello que sucedía en el mundo.

He tenido facilidad en la organización de reuniones y como administradora que soy de negocios, he tratado siempre de crearlos impulsarlos y mantenerlos, ya sean familiares o personales que a lo largo de mi vida he tenido en paralelo a mi actividad docente y en apoyo a mi economía y la de mi familia, algunos derivados de mis gustos y habilidades, otros por oportunidades de mercado, desempleo y algunos otros por innovación o derivados del covid.

Me considero una persona muy responsable, comprometida y con una facilidad de adaptación bastante buena ya que pareciera que dependiendo de lo que este haciendo me cambio el chip y todo me apasiona,

hablando de mi actividad docente, me gusta innovar, incorporar nuevas estrategias ayudar a mis alumnos a comprender mejor las cosas y el mundo que nos rodea, cuando daba clases de matemáticas era genial, era mi hobbie, me encantaba y además me pagaban; El trabajar en el IUEM y en otras escuelas privadas, me ayudó mucho a generar capital sobre todo después de mi separación ya que gracias a ello pude comprar y hacer desde cero sin ayuda de algún apoyo masculino cercano una casa, para el caso de necesitarla en el futuro.

He sido capaz de mantener un negocio de venta de ropa en general y bisutería por mas de 26 años, atendiendo principalmente a mujeres maduras y el cual instalaba de manera quincenal en un mercadito de emprendedores que se ubicaba muy cerca del lugar en que vivía y el cuál me permitía tener un apoyo económico bueno para fortalecer mi economía e incluso para dar empleo a 2 o 3 personas quienes me ayudaban para atenderlo mientras yo me dedicaba a impartir mis clases. He sido parte de la creación y consolidación de diferentes negocios familiares como de un salón de eventos y otro de renta de equipo para fiestas, fui apoyo en la papelería de mi mamá (Q.E.P.D.) desde sus inicios hasta su cierre en el año de 2017, la cual tras 5 años de cierre, durante la pandemia y visualizando las necesidades de innovación y gracias a las clases en línea que durante ese tiempo tuve, derivado de la decisión de no continuar con la instalación del puesto semi fijo que tenía en el mercadito, decidí unir ambos giros y crear un nuevo modelo de negocio, por lo que al día de hoy atiendo y doy empleo a algunas personas en éste nuevo negocio “La ventanita” atendiendo literal, por la ventanita necesidades de papelería, mercería, cafetería y regalos incluyendo la ropa; en este punto, estoy segura de que mi mamá desde el cielo ha de estar muy orgullosa de haber podido dar continuidad a su papelería.

Me encanta todo lo que hago, tanto en lo personal como en lo profesional. Con mis alumnos siempre trato de ser la mejor docente posible, impulsándolos a crecer a crear sus propias empresas, claro que ellos me llevan la delantera en cuanto a tecnología, pero aun así trato de aportarles valores y aspectos positivos a su formación profesional. Me gusta la labor administrativa que actualmente desarrollo pues es parte de mi esencia la organización de eventos y el emprendimiento, en esta labor y desde que estaba cursando la maestría me di cuenta que me apasiona la investigación, el escribir artículos y que afortunadamente no lo hago tan mal, he podido escribir sobre temas diversos tanto académicos como de emprendimiento especialmente grandes historias de mujeres valientes y talentosas que han emprendido de diferentes maneras.

Por supuesto, me encantan los viajes y disfrutarlos en compañía mucho mejor, de pequeña no sé porque soñaba con ir a Madrid España, recuerdo que en alguna ocasión ya trabajando para la UAEM,

había intercambios académicos y me estaba preparando para postularme para ellos e incluir por supuesto España, pero finalmente no se dieron, En familia conocí lugares muy bonitos de la república Mexicana como Chiapas, Guanajuato entre otros y recuerdo que de soltera viajaba mucho a Sonora ya que mi hermano mayor vivía ahí con su familia, por lo que durante mis estudios de licenciatura, al finalizar cada semestre gracias a mi beca y lo ahorradora que siempre he sido me pagaba mis pasajes para ir a verlos y disfrutar a mis sobrinos, jugar con ellos y con sus amiguitas, eran momentos de juego y convivencia inolvidables, con mi su familia conocí lugares como Guaymas, Hermosillo, Empalme, Orlando y San Antonio, de los que recuerdo. Otro viaje que me di la oportunidad de hacer fue a Miami acompañada de mi mamá, una tía muy querida mi sobrina Mimi y una amiguita de ella, este fue como mi despedida de soltera ya que fue justo antes de casarme. Ya casada con mis dos hijos y mi sobrina Ale nos fuimos nuevamente a los E.U. pero en esta ocasión a San Antonio; Dallas y lugares cercanos. Con mis hijos y el papá de mis hijos tuve la oportunidad de ir a Canadá a conocer lugares como Toronto, Quebec, Montreal, este fue un viaje muy especial que disfrutamos mucho en familia, años más tarde fuimos a la otra parte de Canadá Vancouver, que fue bonito, pero que en lo personal ya no disfruté tanto. Un viaje que fue sorprendente e inesperado para mí fue Brasil, lugar que nunca imaginé conocer y al que tuve oportunidad de ir gracias a mi hijo menor acompañándolo a un torneo de fútbol infantil que tenía, fue un viaje diferente pero muy bonito, todos estos viajes me han gustado, pero ahora y después de muchos años de no hacerlo voy a otro viaje muy especial que espero disfrutar y conocer lo más que se pueda (Europa), especialmente Alemania.

Me gusta bailar, principalmente el rock de los 60's, me gusta todo tipo de música, ver películas, series románticas, motivacionales y de emprendimiento, trato siempre de dar lo mejor de mí, tengo miedo a enfermarme y ser una carga para mis hijos, me gusta convivir y compartir con mis familiares y amigos, amo la sinceridad y el respeto hacia mis semejantes, me considero una mujer muy afortunada con los hijos que Dios me dio y con la familia en la cual viví, soy feliz y deseo seguir siéndolo, viviendo intensamente cada momento de mi vida con amor.

Mi pasión actual son mi nieta (Galita) de casi 2 años a quien amo por sobre todas las cosas y que vino a llenar de amor mi vida y la de mi familia y con la que, aunque no la veo tanto como quisiera debido al trabajo, trato de disfrutarla y enseñarle algunas canciones y jugar con ella lo más que se puede y mi nieto (Arturito) hijo de mi sobrina/ hija Ale, con quien más frecuentemente convivo, juego y trato de aportarle enseñanzas positivas.

### ***Logros y dificultades:***

Sin duda he sido muy afortunada y bendecida de diferentes maneras, primero con la familia de la cuál descendo, luego con mis dos hijos (Toñito y Ricky) que son mi familia, mi motor, mi vida, mi fortaleza, mi apoyo incondicional, mi todo, se que ambos tienen y tendrán una linda familia, porque

cuentan con mujeres valiosas que los aman e impulsaran a crecer tanto personal como profesionalmente.

Creo que es un gran logro todo lo que he hecho en mi vida, desde haber elegido adecuadamente la profesión, como todo el desarrollo profesional que he tenido desde entonces, se que tal vez no sea la mejor en lo que hago, pero todo lo que soy y que poseo se ha logrado con esfuerzo y trabajo propio dando en todo momento lo mejor de mí.

Agradezco a Dios las fortalezas que me dio como el carácter y espíritu de lucha ya que ello más el apoyo de mi familia, es lo que me ha ayudado a salir adelante incluso en mis peores momentos, pero como en todo hasta de las pruebas difíciles que tenemos en la vida hay que sacar algo positivo, yo creo que de ello sin duda esta el haber podido a pesar de estar separada del papá de mis hijos inculcar en ellos valores y herramientas valiosas para que no se perdieran o desviaran de una vida honesta de amor y superación.

Dificultades que he tenido, han sido varias, primero en el trabajo (la industria) por entrar a un área en donde predominaban los hombres y que entrara una mujer y los mandara fue difícil, pero afortunadamente con el trato diario y atenciones hacia ellos con las que antes no contaban hicieron que poco a poco me aceptaran y conformaran conmigo un gran equipo. Respecto a la Docencia, específicamente cuando impartía matemáticas en prepa, entrar a un área de ingenieros y matemáticos y compartir docencia con ellos, no fue tan fácil, pero lo peor que me pasó ahí fue el rechazo hacia mi profesión por parte del directivo en turno, sin embargo gracias a mi trayectoria docente y a la lucha por el respeto hacia mi persona y profesión, fue cuando se tomó la decisión de dejar prepa y enfocarme solamente al nivel superior dentro de la Facultad que me formó, realizando actividad administrativa que me encanta y continuando con la impartición de clase frente a grupo fuera del tiempo administrativo.

Dificultades económicas, gracias a Dios pocas veces he tenido debido a mi don de organización, ahorro y no endeudamiento y a la solidez de los negocios que he formado, pues me ha permitido proveerlos, mantenerlos y seguir generando en ellos acertadamente con recursos propios.

### **Aspiraciones personales y Planes futuros**

Espero continuar por esa línea de trabajo honesto y superación constante en todas las áreas en que me desenvuelvo, para cerrar en su momento el ciclo de docente y dedicarme un poco más a mi persona, mi salud, los viajes y la familia.

Seguir descubriendo oportunidades de negocio y sobre todo aprovechar los recursos que se tienen para nuevos emprendimientos

Deseo que mis hijos se mantengan siempre unidos y apoyándose uno al otro que hagan felices a mis nueras y que formen con ellas hogares sólidos que sus padres no les pudimos dar.

Estoy satisfecha con lo que me ha tocado vivir ya que sin duda me ha hecho ser una mujer feliz, amada, valiente, trabajadora y emprendedora.



## Conclusiones:

- ❖ El factor familia es fundamental para el apoyo y crecimiento personal y motivacional de las mujeres.
- ❖ La mujer con sus emprendimientos, es capaz de generar empleo, mejorar la productividad y competitividad, mediante creatividad e innovación.
- ❖ Las razones principales por las que una mujer emprende son mejorar su nivel de vida, superación personal, cubrir necesidades socio económicas básicas, apoyo a la economía familiar, sin embargo, ello no las excluye de sus otros roles, generando en ellas una doble y hasta triple carga de trabajo y por ende cansancio físico, mental y emocional.
- ❖ Aun en el siglo XXI, la mujer se enfrenta a situaciones de discriminación y rechazo que obstaculizan su paso y que le impiden en ocasiones mantener sus emprendimientos.
- ❖ La mujer posee grandes herramientas que la han ayudado a emprender y empoderarse con el paso del tiempo, como son una mejor educación, experiencia laboral, deseos y anhelos de superación por cumplir, espíritu de lucha, resiliencia y menor miedo al fracaso.
- ❖ Una mujer disfruta sus triunfos, es fuerte en las tempestades, pero jamás se rinde.

## Referencias Electrónicas:

- Abril, D., Castillo-López, A. M., & Rodríguez-Bravo, I. M. (2021). Empowerment of women in entrepreneurship and innovation. *Población y desarrollo*, 27(52), 69-91. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2021.027.52.069>
- Chávez, I., Clark, P. (2021). *La puerta a la formalidad: una oportunidad para el emprendimiento femenino*. Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO. Recuperado 2023, de [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/07/202100708\\_El-emprendimiento-femenino\\_Documento-1.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/07/202100708_El-emprendimiento-femenino_Documento-1.pdf)
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 3-7
- Elizundia, C. M. (2014). Factores personales y sociales que influyen en el emprendimiento femenino en México. *Revista Administración y Finanzas*, 1(1), 1-15.
- Escamilla, S. Z., & Caldera, G. D. (2013). Análisis de los factores socioeconómicos y psicosociales en mujeres y hombres emprendedores nacientes en México. *Investigación Administrativa*, (111), 7-19.
- Ferrusquía, R. M. (2022). Razones por las que pocos emprendimientos liderados por mujeres logran levantar capital. *Forbes México*. [https://www.forbes.com.mx/women-por-que-pocos-emprendimientos-liderados-por-mujeres-logran-levantar-capitalMujeres emprendedoras abren camino en Latinoamérica con negocios exitosos. \(2022, octubre 10\). Forbes México. Recuperado 2023, de https://www.forbes.com.mx/mujeres-emprendedoras-abren-camino-en-latinoamerica-con-negocios-exitosos](https://www.forbes.com.mx/women-por-que-pocos-emprendimientos-liderados-por-mujeres-logran-levantar-capitalMujeres emprendedoras abren camino en Latinoamérica con negocios exitosos. (2022, octubre 10). Forbes México. Recuperado 2023, de https://www.forbes.com.mx/mujeres-emprendedoras-abren-camino-en-latinoamerica-con-negocios-exitosos)

- García, M. L. S., De La Luz Briseño Aguirre, N., & Rojas, K. G. V. (2022). Análisis y evolución del emprendimiento femenino en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1. <https://doi.org/10.36677/recai.v11i32.19391>
- Garduño, M. (2021). ¿Quieres emprender? estos consejos te da la fundadora del primer unicornio Rosa. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/forbes-women-quieres-emprender-consejos-fundadora-primer-unicornio-rosa>
- Gómez, I. T. V., & Lendechy, H. M. V. (2019). Mujeres del hotel Taselotzin, empoderadas y emprendedoras. *Realidad empresarial*. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i7.7833>
- Hernández, S. P. P., Leal, M. C., & García, M. L. S. (2019). Factores que influyen en el emprendimiento femenino en México. *Suma de Negocios*, 10(23), 158-167. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n23.a8>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (s. f.). *Sala de prensa*. <https://www.inegi.org.mx/app/salaDeprensa/noticia.html?id=7222>
- López, M., Cruz Á, López S., Díaz, F. D., Gutiérrez, G. J., Martínez Rangel, P. M., & Menchaca Rodríguez, R. (2021). Mujeres emprendedoras guanajuatenses en tiempos de pandemia. En XXVI Verano de la Ciencia Universidad de Guanajuato (Vol. 10, p. 14).
- Ruiz, L. P., De La Paz Sánchez, M., & Ulloa, L. G. Y. P. (2022). Emprendimiento femenino para lograr el empoderamiento económico. *Desarrollo gerencial*, 14(2), 1-28. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5252>
- Statista. (2023, 20 abril). ¿En qué países hay más mujeres que se dedican a emprender? *Statista Daily Data*. [https://es.statista.com/grafico/19263/paises-con-mas-mujeres-emprendedoras/?kw=&crmtag=adwords&gclid=CjwKCAjw2K6lBhBXEiwA5RjtCdT-WRsBZxe5TpiNTvTwYULy02dWwo1njl4dHir6PKzP-64UJdEaahoCWMUQAvD\\_BwE](https://es.statista.com/grafico/19263/paises-con-mas-mujeres-emprendedoras/?kw=&crmtag=adwords&gclid=CjwKCAjw2K6lBhBXEiwA5RjtCdT-WRsBZxe5TpiNTvTwYULy02dWwo1njl4dHir6PKzP-64UJdEaahoCWMUQAvD_BwE)
- Villanueva, H., & Villagómez, I. T. (2019). Mujeres empoderadas y emprendedoras sociales: análisis comparativo de tres empresas poblanas en México. *Realidad empresarial*. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i8.8872>

## **Sistema estadísticos de cuadros: una herramienta para la gestión de la información y la toma de decisiones**

MSc. Susel Matos Claro

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0003-0543-0133>

smatosc94@gmail.com

Ing. Liana Morales Hechavarría

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0001-8312-0486>

lianadanaymoraleshechavarría@gmail.com

MSc. Leydis Lamoth Borrero

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0002-6170-0989>

leydislb@gmail.com

### **RESUMEN**

La actividad humana es el motor principal en cualquier actividad y la gestión de los recursos humanos resulta imprescindible en cualquier ámbito empresarial o de negocios. Un sistema de gestión de información es un conjunto de sistemas y procedimientos que recopilan información de una variedad de fuentes, la compilan, procesan y presentan en un formato legible para referirse a un ciclo de la actividad organizacional. En el mundo actual es una de las formas más eficientes de manejar la información y datos relacionados con una determinada actividad. El departamento de cuadros del Ministerio de Turismo de Holguín acumula gran cantidad de información debido al manejo de los datos de los cuadros y dirigentes territoriales, además de las reservas y canteras de dichos cuadros. Esta información actualmente es almacenada mediante hojas de cálculo de Excel, lo cual no resulta óptimo para la búsqueda y procesamiento ágil de la información. Con esa manera de manejar la información, siempre está presente el riesgo de pérdida de datos y la falta de seguridad que supone el uso de dicha herramienta de almacenamiento. Es por ello que se hace necesario contar con una herramienta informática diseñada específicamente para gestionar y almacenar de manera eficiente dichos datos. Además, dicha herramienta resulta un apoyo para la toma de decisiones en materia de promoción y capacitación del personal dentro de un ministerio de trascendental importancia para la economía territorial y nacional cubana.

**Palabras clave:** Gestión de Información; Sistemas Informáticos; Cuadros; Toma de decisiones.

**Statistical table system: a tool for information management and decision making.**

### **ABSTRACT**

Human activity is the main engine in any activity and the management of human resources is essential in any business or business environment. An information management system is a set of systems and procedures that collect information from a variety of sources, compile it, process it, and present it in a readable format to describe a cycle of organizational activity. In today's world it is one of the most efficient ways to manage information and data related to a certain activity. The department of cadres of the Ministry of Tourism of Holguín accumulates a large amount of information due to the management of the data of the cadres and territorial leaders, in addition to the reserves and quarries of said cadres. This information is currently stored using Excel spreadsheets, which is not optimal for the quick search and processing of information. With this way of handling information, there is always the risk of data loss and the lack of security involved in the use of said storage tool. That is why it is necessary to have a computer tool specifically designed to efficiently manage and store said data. In addition, said tool is a support for decision-making in matters of promotion and training of personnel within a ministry of transcendental importance for the Cuban territorial and national economy.

**Keywords:** Information Management; Information systems; Cadres; Decision making

## INTRODUCCIÓN

La era de la información es un período de cambio tecnológico basado en la tecnología digital y la comunicación, acompañado, pero no desencadenado por la irrupción de las redes sociales en todos los ámbitos de la actividad humana y en el mundo de estas cosas. Es un enfoque flexible, integrado y sostenible basado en las necesidades e intereses de cada canal, país y organización.

Estos procesos sociales en general, han traído consigo un auge de la actividad innovadora y la consolidación de una determinada cultura de la innovación tecnológica en las sociedades con un mayor desarrollo de las fuerzas productivas. Durante las últimas dos décadas, se han producido cambios importantes en el panorama internacional en términos de tecnología y tecnología de la información. Estos mejoran la capacidad de innovación de la empresa, la generación de nuevos productos y procesos, el cambio organizacional y la estrategia de mercado, y se convierten en la ventaja competitiva clave para que la empresa mantenga y desarrolle.

En el contexto actual el conocimiento es el motor del desarrollo, ya que constituye la base de las estructuras productivas y es el determinante de la competitividad del país. Para ello se requiere de un eficaz vínculo entre el mundo académico y el productivo. Desde la perspectiva de la universidad cubana, esta vinculación es el proceso integral que articula las funciones de docencia, investigación, extensión de la cultura y los servicios de las instituciones de educación superior para su interacción eficaz y eficiente con el entorno económico y social de los territorios, mediante el desarrollo de acciones y proyectos de beneficio mutuo, que contribuyan a su posicionamiento y reconocimiento.

Autores y estudiosos del tema como Núñez Jover y López Cerezo han expresado que Cuba se encuentra enfrascada en una etapa de desarrollo económico y reanimación de la economía, donde adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional, la elevación de la eficiencia en la situación financiera de las empresas, las cuales se proyectan por ser más

competitivas y eficientes económicamente, lo que supone tener un uso más racional de los recursos que posea para elevar la calidad del trabajo y alcanzar mejores resultados.

Según lo planteado por (Núñez, 1999, p. 58) se debe “ser consciente de que estos cambios atañen en primer lugar a los profesionales de la informática y que conlleva la utilización de nuevos enfoques en la solución de problemas y procesos que sirven para mejorar la vida cotidiana.” Además del análisis relativo a los beneficios por una mayor productividad proporcionada por estas herramientas que permiten el desarrollo de la sociedad a largo plazo.

Por ello, el potencial científico y creativo del país debe convertirse en una fuerza productiva decisiva para el desarrollo sostenible, comenzando por estimular el proceso de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, y promover su difusión para asegurar su oportuna promoción y aplicación en diversos campos del país, como se expresa en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba

Desde los objetivos de la agenda para el desarrollo sostenible hasta el 2030 de las Naciones Unidas, se promueven el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos mediante el desarrollo de las actividades productivas, el emprendimiento, y la innovación. Destacan que es cada vez más importante el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El progreso tecnológico también es necesario para encontrar soluciones a los problemas económicos y ambientales, lo que requiere una mayor inversión en investigación científica e innovación.

La gestión de los servicios ocupa un espacio fundamental en el desempeño de múltiples entidades en Cuba, de la que no están exentas las instituciones de educación superior, como creadoras del conocimiento y de la calidad de los profesionales egresados en el mundo empresarial y laboral. La universidad cubana influenciada por los cambios políticos y estructurales del país y como protagonista y guía de los mismos, perfecciona cada vez más la gestión universitaria.

Dentro de los objetivos de la Universidad de Holguín se encuentra insertarse como un actor fundamental en la vida económica y social de la provincia holguinera. Para lograr esa meta es necesario proveer servicios e intercambiar conocimientos con las empresas del territorio.

En este contexto se abre camino la informatización de la sociedad cubana, que se ha posicionado como uno de los aspectos de vital importancia que se ha declarado entre los ejes estratégicos en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. En este se reconoce la necesidad del acceso universal y el uso productivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el desarrollo económico y social del país.

La producción y desarrollo de sistemas informáticos que faciliten y agilicen los procesos en las empresas holguineras es una de las fortalezas principales con que cuenta la Universidad de Holguín y específicamente el proyecto Casa de Software de la Facultad de Informática y Matemática. En este contexto, el Ministerio de Turismo (MINTUR) ha sido de las primeras entidades en crear un vínculo con la entidad de altos estudios holguineras para la informatización de algunos de sus procesos más importantes.

Fundado en 1994, el MINTUR tiene como misión diseñar e implementar políticas turísticas para orientar su proceso de desarrollo, lograr la competitividad global del sector, garantizar su rentabilidad y sostenibilidad, y mantener un vínculo continuo con la mejora del nivel y calidad de vida de los ciudadanos del país. El departamento de cuadros de la Delegación Territorial del MINTUR en Holguín realiza el manejo de todos los cuadros territoriales de la provincia y las reservas y canteras de cada una de las entidades. Además, realizan todos los movimientos y capacitaciones de dichos cuadros. Luego del análisis del proceso, se detectaron las siguientes deficiencias:

- Dificultades en las búsquedas y filtrado de la información.
- Insuficiente seguridad de los datos.
- Entrega tardía de informaciones solicitadas.
- Riesgo de pérdida de datos sensibles.
- No se realizan suficientes acciones de capacitación por desconocimiento de las necesidades de los cuadros y reservas.

Luego de realizado el estudio del estado actual del proceso y las entrevistas e intercambios realizados al personal del Departamento de Cuadros, se definió que era necesario desarrollar un sistema informático para favorecer el proceso de gestión de la información del Departamento y apoyar la toma de decisiones de los directivos de la Delegación Provincial y los especialistas de Cuadros de ella.

## **METODOLOGÍA**

Para realizar y guiar la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron tener una clara definición de los objetivos y tareas de la investigación.

Entre los métodos teóricos utilizados se encuentran:

*Análisis y síntesis:* este método fue utilizado para la elaboración de los fundamentos teóricos de la investigación, en la realización de la valoración de sostenibilidad del sistema informático y en el procesamiento de la información de manera general.

*Abstracción y concreción:* en la elaboración del sistema, se determinaron los problemas básicos que se debían resolver para luego llegar a la elaboración de los requisitos funcionales. Al solucionarlos se van terminando cada uno de los módulos, para luego relacionarlos y obtener un sistema funcional concreto.

*Modelación:* se empleó durante todo el diseño de la aplicación, se utilizó para representar los procesos y entidades implicados

*Enfoque de sistema:* se utilizó en el diseño de la aplicación, permitiendo la identificación de los diversos subsistemas y en estos a su vez precisar sus módulos.

Resaltan dentro de los métodos empíricos:

*Observación:* empleado al inicio y en el desarrollo de la investigación para obtener el diagnóstico del problema a investigar y en la realización del diseño de la investigación.

*Estudio de la documentación:* al inicio de la investigación para obtener los requerimientos funcionales del sistema, así como para el estudio de las herramientas necesarias para su realización.

*Entrevista:* se empleó a la hora de obtener información de los posibles usuarios y expertos, pues permite recopilar los datos necesarios para una correcta implementación del sistema.

*Encuesta:* se utilizó para verificar la satisfacción de los usuarios.

Para la elaboración de la investigación se revisaron, analizaron y compararon los sistemas de gestión de la información que existían en otras áreas. Se realizó un análisis de los riesgos y vulnerabilidades que existen con el procedimiento que se utiliza actualmente. Se realizaron entrevistas para obtener información de las experiencias de los trabajadores que manejan actualmente la información.

Para guiar el desarrollo del sistema informático se utilizó la metodología de desarrollo ágil XP. Esta metodología ofrece artefactos sencillos y su carácter iterativo permite obtener versiones funcionales de manera rápida al finalizar cada iteración. Además, esta metodología pone al usuario o cliente como parte del equipo de desarrollo, lo que garantiza un intercambio constante de opiniones y sugerencias sobre el funcionamiento del proceso y reflejar este en el sistema informático.

XP se basa en una serie de métodos de desarrollo de software donde la prioridad son trabajos que dan un resultado directo y reducen la burocracia que hay alrededor de la programación. El objetivo de los creadores de XP al crear esta metodología era la búsqueda de un método que hiciera que los desarrollos fueran más sencillos.

Entre los aspectos significativos de XP se encuentran los siguientes:

- Distinción entre las decisiones a tomar por la parte del negocio y las decisiones que toman los miembros del equipo del proyecto
- Escribir pruebas unitarias antes de comenzar a escribir el código y mantenerlas corriendo todo el tiempo.
- Integración y prueba de todo el sistema varias veces al día.
- Producción de todo el software en parejas.
- Comenzar los proyectos con un diseño simple que evolucione constantemente para añadir la flexibilidad necesaria y elimine la complejidad innecesaria.
- Poner un sistema mínimo en producción lo más rápido posible, creciendo en la dirección que pruebe ser la de mayor valor.

Con la utilización de esta metodología se logró obtener versiones funcionales del sistema al final de cada iteración, que podía ser testeada por el usuario final. Ello permitió corregir errores o funcionamientos inadecuados, así como el surgimiento de nuevas ideas y criterios que mejoraron el resultado final.

### **Tecnologías y herramientas empleadas en la solución**

Una definición clásica de tecnología para el contexto latinoamericano es la de quienes plantean que es el conjunto ordenado de todos los conocimientos usados en la producción, distribución y uso de

bienes y servicios. Por tanto, cubre no solamente el conocimiento científico y tecnológico obtenido por I+D, sino también el derivado de experiencias empíricas, la tradición, habilidades manuales, intuiciones, copia y adaptación. Igualmente incluye criterios de diseño y los aspectos organizativos y de dirección.

Para el desarrollo del sistema propuesto es importante analizar las tecnologías y herramientas a utilizar. Se deben utilizar herramientas de software libre por la necesidad del país, ya que sufre de grandes limitaciones para acceder a cualquier software propietario, y que resulta extremadamente costoso por realizarse la adquisición mediante intermediarios.

El éxito de un producto informático depende en gran medida de las tecnologías y herramientas utilizadas durante el desarrollo del mismo. A pesar de la gran cantidad existentes en la actualidad, se deben escoger las más adecuadas para cumplir los objetivos propuestos. A continuación, se analizan las principales características de las tecnologías y herramientas empleadas en el desarrollo de este proyecto.

Para desarrollar el software propuesto se eligió Python por ser un lenguaje versátil. Básicamente, en lugar de obligar a los programadores a adoptar un tipo específico de programación, adoptan muchos tipos diferentes: programación personalizada, programación funcional y programación funcional.

Python utiliza tipos de matriz y enumeración para la gestión de la memoria. Una característica clave de Python es la denominación dinámica, es decir, vincular métodos a nombres de variables durante la creación del programa (lo que se conoce como vinculación dinámica de métodos). Los nuevos módulos se pueden escribir fácilmente en C o C++. Python se puede integrar en proyectos que requieran una interfaz simple.

Django es un *framework* de desarrollo web de código abierto, escrito en Python, que cumple en cierta medida el paradigma del Modelo Vista Plantilla. (Urquiaga, Janeiro 2019). Utilizando Django se ahorra tiempo y hace que el desarrollo web sea divertido. Además, permite crear y mantener aplicaciones web con un mínimo de esfuerzo. De esta forma, provee un alto nivel de abstracción de patrones comunes en el desarrollo web, atajos para tareas frecuentes de programación y convenciones claras sobre cómo solucionar problemas. Entre las características más importantes de Django también se encuentran:

- Mapeado Objeto-Relacional
- Limpio diseño de URLs
- Interfaz de administración automática
- Ambiente de desarrollo avanzado

Django provee un ambiente de desarrollo avanzado muy bueno que viene con un servidor web muy ligero para el desarrollo y realizar pruebas. Cuando el depurador es habilitado, Django proporciona unos muy completos detalles de errores con mucha información de la depuración. Esas características permiten que la corrección de errores sea un proceso más fácil.

De acuerdo con la metodología de software que ha guiado el proceso de desarrollo del sistema informático, el software se encuentra en fase de prueba. En dicha fase el o los usuarios del sistema prueban todas las funcionalidades que fueron implementadas por los desarrolladores y se mantiene el constante intercambio para corregir los posibles errores o funcionamientos no deseados.

Una vez corregidos todos los errores se procede a la implantación del sistema para su utilización. Esta etapa también va acompañada de la capacitación por parte de los desarrolladores a los usuarios del sistema, con lo que se garantiza una apropiación social del conocimiento. Esta etapa de implementación y posterior utilización del sistema también permite afirmar que se está en presencia de una innovación social ya que el sistema será el primero de su tipo en el país.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

La gestión de la información busca nuevas formas de analizar y explotar el hecho de que el todo es mayor que la suma de sus partes. Es producir un impacto en el ambiente de cualquier organización para tomar las decisiones necesarias y mejorar la gestión de prestaciones y servicios y poner en práctica la planificación, implementación, supervisión y evaluación participativas.

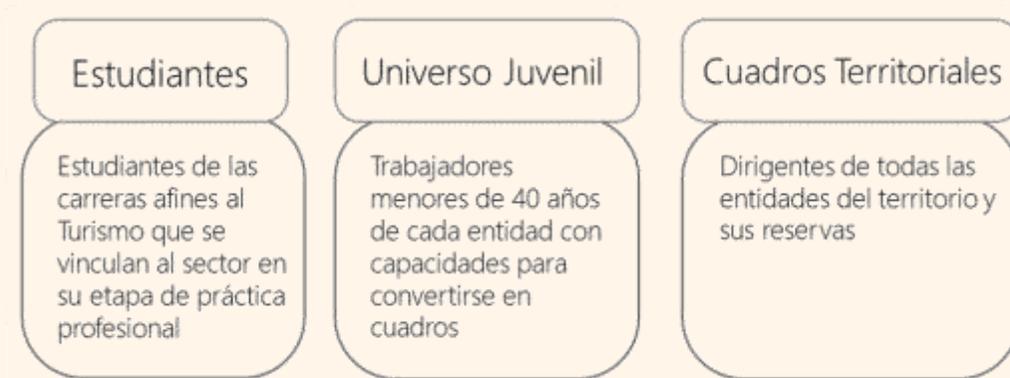
Objetivos de la gestión de información:

- Maximizar los beneficios de la información.
- Reducir los costos asociados con el manejo y uso de la información dentro de la organización.
- Definir responsabilidades relacionadas con la gestión de la información en la organización.
- Establecer sistemas automatizados integrados que proporcionen información para apoyar las operaciones, la gestión y la toma de decisiones dentro de una organización.
- Establecer políticas y procedimientos relacionados con el acceso y apoyo a la información, incluida la gestión organizativa de los registros administrativos. Durante el desarrollo, el sistema puede realizar inteligencia empresarial y crear productos inteligentes.

La información gestionada en el Departamento de Cuadros del MINTUR Holguín se divide en tres grandes grupos, como se ilustra y explica en la Figura 1.

Figura 1

*Información gestionada en el Departamento de Cuadros del MINTUR Holguín*

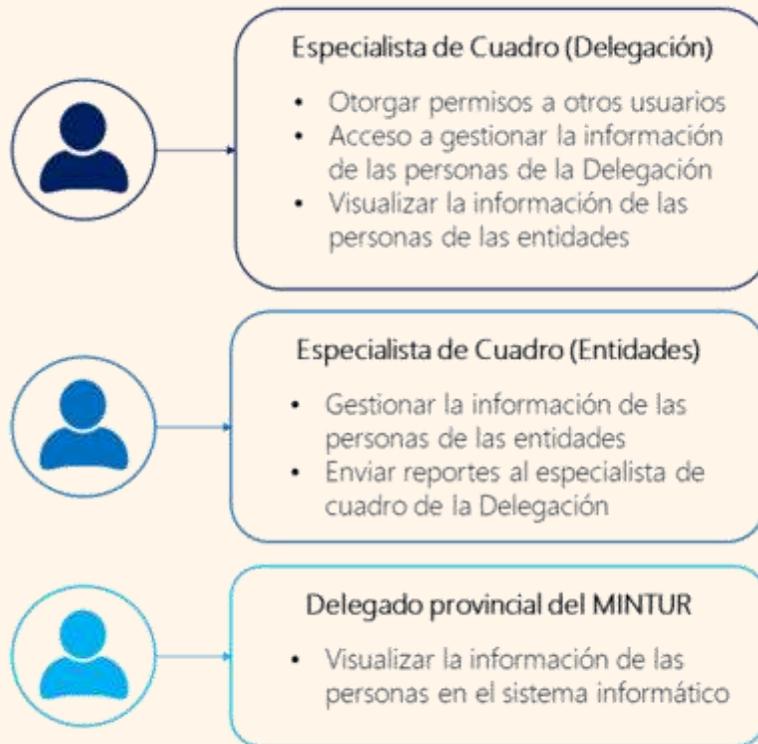


Además de los datos e historial de trabajo de todas las personas pertenecientes a dichos grupos, el sistema informático también realiza la gestión de los movimientos de directivos y reservas del MINTUR en Holguín. Los movimientos se califican en siete tipos: promoción, traslado, rotación selectiva, reubicación, incorporación al estudio, comisión de servicio y liberación.

El sistema informático mantiene el nivel de acceso y autorización existente en el MINTUR mediante diferentes roles de usuarios y permisos. En la Figura 2 se muestran y especifican los tres roles de usuario que están presentes en el sistema informático para el correcto manejo y acceso a la información.

Figura 2

*Roles de usuario presentes en el sistema informático.*



El sistema informático, como una sugerencia desde las primeras fases de pruebas de usuario, realiza reportes en formatos externos con informaciones de interés, muestra gráficos que reflejan el comportamiento de parámetros importantes para el departamento de cuadros. También el sistema informático permite la búsqueda y filtrado de la información combinando diversos parámetros que resultan en la obtención de resultados rápidos y concretos, que de forma manual puede tomar horas obtener.

## CONCLUSIONES

El sistema propuesto facilita la labor que realizan los especialistas de cuadros del MINTUR en Holguín, para proporcionar una mayor facilidad en la búsqueda de la información. Las herramientas y tecnologías escogidas demuestran su eficacia para el desarrollo del sistema, este ofrece mayor seguridad de los datos y previene posibles pérdidas de estos.

La utilización de este sistema ofrece vías más eficientes y en tiempo real de intercambio de información. Además, se puede tener un control más eficiente sobre los cuadros y sus reservas y la preparación y superación de estos. El sistema informático significa una herramienta para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de cuadros del MINTUR y resuelve las deficiencias que fueron detectadas previas al desarrollo de este. El sistema mantiene de manera adecuada el nivel

de acceso que rige el funcionamiento del departamento y la delegación territorial mediante los permisos y accesos de diferentes tipos de usuarios.

El uso de la metodología de desarrollo XP facilitó el avance y desarrollo de la infraestructura adecuada con la calidad requerida y en un tiempo de desarrollo apropiado. El uso del *framework* de desarrollo Django y el lenguaje de programación Python, contribuyó a la creación de un producto seguro, flexible y acorde a los estándares actuales del desarrollo web.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, A. B. (2009). Vinculación universidad-empresa y su contribución al desarrollo regional. Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo sostenible, 5(3).
- D. Gómez and J. Fabrega: Programación Extrema, Ingeniería Informática.
- Delgado Díaz, C. (1999) El cambio de racionalidad y la matematización del saber. Revista colombiana de Filosofía de la Ciencia, I (I): pág. 63-83.
- Fowler, K. B. y Planning Extreme Programming. (2000).
- González García, M.; López Cerezo, J.A.; Luján, J.L. (1996): Ciencia, tecnología y sociedad: una introducción al estudio social de la ciencia y la tecnología, Tecnos, Madrid.
- Hourieh, A. "Learning Website Development with Django". (2008).
- León, U. d. Glosario de conceptos, metáforas, teorías y problemas en torno a la información. (2010).
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales. Santiago: CEPAL.
- Núñez Jover, J.; (1999), La Ciencia y la Tecnología como procesos sociales, Editorial Félix Varela, 1999.
- Núñez Jover, J.; López Cerezo, J.A. Ciencia, Tecnología y Sociedad de los Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad en Cuba. Portador digital.
- Osorio, C. (2003). Aproximaciones a la tecnología desde los enfoques en CTS.
- PCC (2017a). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- PCC (2017b). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- Rossum, G. v. "Python" (2009).
- Sanz Merino, N. (2006) Science, Technology and Society: A Philosophical Perspective. Netbiblo, 2005. Revista CTS, nº 7, vol. 3.
- Sarría, F. A. "Programación en SQL con PostgreSQL". (2010).
- Vessuri, H. (1986): "Los papeles culturales de la ciencia en los países subdesarrollados", Cuadernos de Quipu (XI Congreso Interamericano de Filosofía, Actas del Simposio de Historia y Filosofía de la Ciencia en América, Guadalajara, México, 1985), J.J. Saldaña (ed.), pp. 7-17.

## **Perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, Chiapas, México sobre el Marketplace de Mercado Libre**

Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández

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

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

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

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa

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

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

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

Dra. María del Carmen Chávez Rodríguez

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

<https://orcid.org/0000-0003-1022-2339>

[maria.chavez@unicach.mx](mailto:maria.chavez@unicach.mx)

### **RESUMEN**

El uso de la tecnología empresarial actualmente, se ha convertido en un conjunto de herramientas que van en aumento día con día, debido a que los gerentes o dueños de las compañías han logrado asumir mayor control y mejor manejo de información, en base a esto, tomar las mejores decisiones en momentos adecuados; de este modo obtener una ventaja competitiva en relación a sus competidores. Por este motivo, el comercio electrónico ha surgido como una nueva estrategia que las empresas están empleando para llevar a más clientes; de igual forma el Marketplace se ha popularizado en las actividades comerciales, pues en este lugar, las diversas compañías exhiben sus productos para ser adquiridos por los usuarios; dentro de estos Centros Comerciales Online, Mercado Libre es actualmente en América latina , la compañía de comercio electrónico más importante en su rama y novena a nivel mundial, por debajo de Amazon, Wal-Mart entre otras. Por lo antes expuesto, el propósito de esta investigación es examinar la perspectiva de los consumidores de Mercado Libre en los pobladores de Villa corzo, Chiapas, México, con el objetivo de identificar las ventajas y desventajas que han experimentado. Por lo que, el estudio se realizó bajo una tendencia descriptiva, donde la muestra seleccionada fue de 150 usuarios de este sitio, en la cual se empleó la observación, la entrevista y la encuesta, obteniendo información significativa sobre el uso de esta Marketplace.

**PALABRAS CLAVES:** Comercio Electrónico, Mercado Libre, Marketplace, Plataformas Digitales, Consumidor.

## **Perspective of consumers from villa Corzo, Chiapas, Mexico about the Mercado Libre Marketplace**

### **ABSTRACT**

The use of business technology currently has become a set of tools that are increasing day by day, because the managers or owners of the companies have managed to assume greater control and better management of information, based on this, make the best decisions at the right times; In this way, obtain a competitive advantage in relation to your competitors. For this reason, electronic commerce has emerged as a new strategy that companies are using to bring more customers; In the same way, the Marketplace has become popular in commercial activities, since in this place, the various companies exhibit their products to be purchased by users; Within these Online Shopping Centers, Mercado Libre is currently the most important e-commerce company in its branch in Latin America and ninth worldwide, below Amazon, Wal-Mart, among others. (Free Market, s.f.)

Due to the above, the purpose of this research is to examine the perspective of Mercado Libre consumers in the residents of Villa Corzo, Chiapas, Mexico, with the aim of identifying the advantages and disadvantages they have experienced. Therefore, the study was carried out under a descriptive trend, where the selected sample was 150 users of this site, in which observation, interview and survey were used, obtaining significant information on the use of this Marketplace.

**KEY WORDS:** ECommerce, Free Market, Marketplace, Digital Platforms, Consumers.

### **INTRODUCCIÓN**

El comercio electrónico o ecommerce es un modelo de negocios nuevo que, con el paso del tiempo, ha ido acentuándose con mayor fuerza, esta acción tomó mayor relevancia durante la pandemia del Covid 19, debido a la falta de asistencia de las personas en los comercios físicos para adquirir productos, de este modo el número de transacciones digitales, así como la usanza de aplicaciones móviles y las operaciones bancarias online fueron acrecentándose ; hoy en día que el mundo ha regresado a la normalidad estas actividades siguen a la alza, pues es una ventaja para los compradores adquirir los productos que desean a través de la tecnología y en muchas de las ocasiones sin salir de casa; pero a pesar de este incremento en la demanda de las compras online existen empresas que no hacen uso de ellas, así lo indica la encuesta Transitar hacia la nueva realidad de KPMG en México, la cual menciona que en el 2020, el 63% de las empresas no tiene implementado el comercio electrónico , debido a que algunas compañías que han pretendido emigrar a esta nueva forma de negocios, se han encontrado con algunos contratiempos en el proceso de transición, ya que esto no es de manera inmediata, sino una sucesión donde se tiene que planificar de forma detallada para obtener resultados favorables, esto con la ayuda de personas que tengan los conocimientos necesarios y además de contar con herramienta tecnológicas adecuadas como es el internet, que es de vital importancia para este modelo de negocios. Aunque en México el internet

ha tenido mayor alcance en los últimos años, existen lugares donde toda vía no cuentan con este servicio o simplemente la brecha digital es muy marcada, tal es el caso de la zona urbana y rural en México, pues en el año 2022, el uso del internet en adelante en el área urbana fue del 8.3% mientras que en la zona rural esta cifra fue del 62.3%, todo esto en la población de 6 años en adelante . Además de esto, otro factor importante para la implementación del Ecommerce, es el uso de los equipos tecnológicos con capacidades suficientes como lo son las Computadoras, Tablet o Smartphone, para ello se requiere de una inversión muchas veces significativa con el fin de ayudar a realizar trabajos de forma más profesional y que sea atractivos para el cliente.

Asimismo, es necesario un espacio online donde se pueda publicar los productos y estos muchas veces son de paga, aunque existen lugares gratuitos como el Marketplace<sup>1</sup>, donde las empresas o personas pueden apoyarse para divulgar lo que desean vender, una de las desventajas de este centro comercial online gratuito (Marketplace de Facebook), es que no existe una logística adecuada de entrega de los productos, lo que provoca en muchas de las ocasiones que el artículo sea otorgado con una demora en tiempo programado y sobre todo molestia en los compradores; así también la competencia es uno de los problemas en este tipo de mercados virtuales, ya que por ser muchas veces gratuito cualquier persona puede ofertar en este espacio provocando que los consumidores puedan encontrar en ocasiones, productos de mejor calidad y menor precio.

Aunque existen muchos centros comerciales online, dedicadas a las ventas, Mercado libre es una de las más reconocida para los internautas, el cual, esta es, una plataforma donde las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan mostrar los productos a un gran número de compradores por todo el mundo , sin embargo, a pesar de ser tan popular es un Marketplace donde los vendedores tienen que efectuar un pago para poder promocionar sus productos.

Actualmente, el comercio electrónico en el mundo empresarial es una opción preferida por estos, ya que trae consigo modernidad y acceso a nivel mundial de productos que se ofertan, además de reducir tiempo, dinero y tener contacto directo con los compradores, conociendo en tiempo real lo que desean, por ello, durante el año 2020, México tuvo uno de los crecimientos más rápidos en el mercado de comercio electrónico. Al igual que Brasil y Argentina , así mismo de acuerdo con informe realizado por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO),, sobre el Impacto del Covid-19 en Venta Online, se menciona que Durante el periodo de abril a junio del 2020, el uso de las aplicaciones de compras en México, obtuvieron un aumento del 90%, este incremento llevo a que el 50% de las empresas en el país duplicaran su crecimiento en internet, además de que, el 20% de estas empresas registraran un acrecentamiento mayor al 300% en el volumen de negocios de ventas en línea.

---

<sup>1</sup> Un Marketplace es un plataforma o espacio virtual semejante a un centro comercial, donde diversas empresas tienen la oportunidad de promocionar los productos o servicios (Palau, 2023)

De forma similar, el Marketplace cada día es más conocido por las personas que desean buscar algún producto para ser adquirido, ya que el volumen total de transacciones creció en más de 43% en el mundo en 2022. ; en México se tiene una influencia muy marcada por el centro comercial online, por esto Rodríguez, menciona que los líderes de las Marketplace son Mercado Libre y Amazon, seguidas por Wal-Mart, Liverpool y Coppel.

De igual forma, como lo señala Mares , Mercado libre, en el año 2022, cerca de 11,000 Pymes fueron las que vendieron en esta plataforma digital, teniendo un aumento del 39% comparado con el 2021, esta ampliación correspondió a que en este sitio se tienen mayores opciones de pago, mayor seguridad en las compras y variedad de lugares de entrega de los productos; así mismo para las empresas una logística establecida de envío, además de una mínima inversión para promocionar la mercancía.

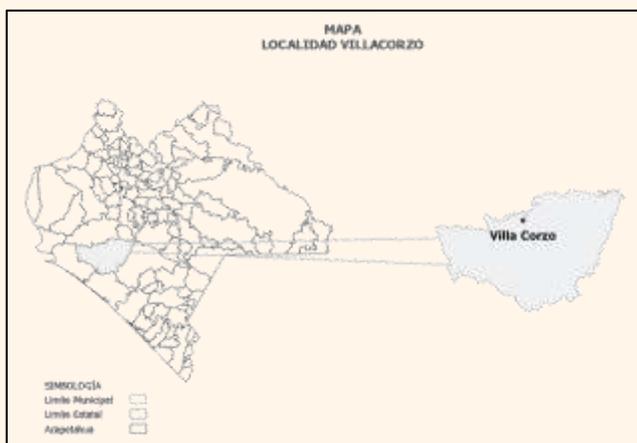
Por todo lo anterior es necesario detallar un estudio para conocer la perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, Chiapas, México; sobre el Marketplace de Mercado Libre para determinar los beneficios y problemáticas que han tenido los consumidores en esta ecommerce y con esto obtener datos considerables que puedan ayudar a las empresas locales a incorporarse a utilizar la tecnología y a los compradores a adquirir productos de forma más confiable y segura.

## MÉTODO UTILIZADO

El presente estudio se localiza en el municipio de Villa corzo, situado en el estado de Chiapas, entre la Sierra Madre y la Depresión Central. Este municipio limita al norte con los municipios de Villaflores y El Parral, al este con la Concordia, al sur con La Concordia, así como con los municipios de Pijijiapan y Tonalá, y al Oeste con Tonalá y Villaflores. Su ubicación geográfica se encuentra entre las coordenadas 15°50' hasta 16°26' de latitud norte; y desde 92°51' hasta 93°37' de longitud oeste. Con una extensión territorial de 4,026.70 km<sup>2</sup>, esta representa el 48% de la región Frailesca y el 5.32 % de la superficie estatal, su altitud es de 580 m

### Figura 1.

Mapa de la Localidad de Villa corzo



El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque descriptivo, donde se analizaron los propósitos del diseño transversal descriptivo y correlacional causal. Para la recolección de datos se emplearon los instrumentos como las fichas de observación directa, entrevistas semi estructurada y la encuesta estructurada. Durante la investigación de campo, se lograron identificar a 150 consumidores de la plataforma.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este trabajo de investigación se estudió el uso de la Plataforma de Mercado Libre en Consumidores de Villa corzo, Chiapas; obteniendo como resultado, se encontró que el 37% de los encuestados se encuentran en un rango de 18 a 22 años, lo que indica que en su mayoría son los jóvenes quien efectúan las compras en esta página, de estos el 60% señalaron que están iniciando sus estudios universitarios o terminándola, el 22% son de una edad de entre 23 a 28 años, de estos el 42% marcaron que ya cuentan con un empleo, únicamente el 8% tiene de 29 a 34 años, de estos solo el 28% poseen de un trabajo y una familia, y el 33% tienen más de 35 años, por lo que es de notarse que a pesar de estar en este rango de edades tenga un porcentaje elevado, dado que estas personas no nacieron en la era de la tecnología, tuvieron que familiarizarse y adoptarse a ella.

Al indicar sobre el uso de la cuenta en mercado libre, el 52% dio como respuesta que sí poseen una cuenta en este sitio y el 48% mencionaron que no ostentan una; es de llamar la atención que cerca de la mitad de los encuestados no se encuentran registrados en este sitio, por lo que al adquirir los artículos en esta plataforma, no se tiene un registro de los artículos que se compran, perdiéndose de los beneficios que otorga este Marketplace como son incrementar de nivel, envíos gratis, descuentos sorpresas, descuentos exclusivos, entre otros.

En relación a la frecuencia en el uso de la plataforma, el 37% de las personas respondieron que la emplea de forma mensual, el 27% lo utilizan de manera quincenal, el 27% la manejan semanalmente y el 9% lo ocupan de forma diaria; a pesar de estos resultados, el 77% de los encuestados mencionaron que se les facilitó la usanza de la plataforma y el 23% afirmó que se le dificultó el manejo de la misma, de estos, se identificó que son personas con una edad mayor a los 35 años, ya que ellos no están familiarizados con la tecnología y se les obstaculiza el empleo de ella. Con respecto a la forma de conectarse al Marketplace, el 67% señaló que emplean Smartphone, el 24% usan la computadora y el 9% entran a la página con Tablet, lo que revela que un número elevado de personas contiene en su celular la aplicación de mercado libre, ayudando a revisar o buscar productos de forma instantánea en tiempo real.

Al indagar sobre la importancia de preguntar al vendedor, sobre cualquier duda que se tenga del producto para evitar cualquier problema o contratiempo, ya que el artículo únicamente se conoce a través de imágenes o videos que se encuentran en la plataforma, el 62% reveló que han realizado

preguntas a los vendedores y el 38% no ha tenido la necesidad de hacerlo, de las personas que han tenido que efectuar alguna interrogante, el 78% mencionó que el tiempo de respuesta fue de forma rápida y el 22% indicaron que tuvieron que esperar algunas horas para poder aclarar la duda que tenían, perdiendo en muchas de las ocasiones, el ánimo por adquirir lo que se observó en mercado libre, ya que hoy en día estar atento a lo que los clientes desean y tener una respuesta de forma ipsofacta es de vital importancia para fidelizar a los compradores. Pero, aunque se tuvo una respuesta a la pregunta enviada en la plataforma, el 78% de las personas manifestaron que sí, se solventaron las dudas sobre el producto y el 22% mencionaron que no fue aclarada la incertidumbre que tenían y en muchos de los casos tuvieron que seguir buscando el producto con otro vendedor. En relación a la información que la plataforma muestra sobre los artículos como son la descripción y características del producto, el 76% de los encuestados dijeron que leen ambas opciones del producto, el 12% que ninguna de las dos, el 8% solo revisan las características y el 4% solo la descripción, llama la atención que no se tenga toda la información necesaria para poder adquirir un artículo, lo que puede provocar inconvenientes entre el ofertante y el demandante por no observar y conocer todos los datos que el vendedor expuso en el sitio. Así mismo la reputación de los vendedores es de suma importancia para los clientes que observan los productos a comprar, pues con ella genera confianza para adquirir el artículo, por ello el 75% de los encuestados mencionaron que, sí investigan la reputación del vendedor y el 25% no lo hacen, estos últimos señalaron que no se les hace relevante esta información y otros indicaron que se olvidan de verificarlo, por lo que se detectó que las personas que dieron estas respuestas son mayores de 35 años.

Al preguntar sobre la cantidad de artículos que han comprado en la plataforma, el 40% dicen que ha adquirido de 1 a 3 artículos, el 25% de 4 a 6 artículos y el 35% de 6 productos en adelante, lo que se puede observar que la gente de Villa corzo, no es de los mayores consumidores en la plataforma, esto se debe a que muchas personas prefieren tener el producto de forma física para poder observar, tocar y medir lo que comprará y no adentrarse a este nuevo mundo de adquisición de artículos que cada vez son más populares entre las personas.

No obstante, los artículos más comprados por los consumidores de Villa corzo, según la categoría que tiene la plataforma, en primer lugar, está la de celular y telefonía, le sigue computación, continuando con la categoría de herramientas, seguidamente de accesorios para vehículos y por último cámaras y videojuegos, es de notarse que productos tecnológicos son los más solicitados, esto se debe a que muchas veces el producto se encuentra en menor precio que en otras Marketplace.

Así mismo, el 55% de las personas dicen que los productos adquiridos son de origen nacionales e internacionales, el 40% son de procedencia nacional y únicamente el 5% son internacionales, de ellos, los más frecuentes provienen principalmente de China y Estados Unidos; en lo que se refiere a la entrega del producto, el 55% manifestaron que el producto llega en el plazo establecido y el 45% han tenido problemas con el plazo de entrega, es de llamar la atención estos datos, ya que mercado

libre es una empresa reconocida internacionalmente y se jacta de cumplir lo que se establece en la plataforma.

En lo que concierne a la calidad de los artículos, el 80% de los encuestados dijeron que los productos obtenidos, han sido de buena calidad y el 20% vieron que los artículos no tenían una calidad adecuada, en lo que respecta a este último, se identificó que la mayoría de las personas que mencionaron esto, adquirieron productos de origen chino y se sabe que estos suelen ser de baja calidad.

En cuanto al lugar donde se recibió la mercancía, el 100% expresó que el producto llegó a su domicilio, esto debido a que en Villa corzo, no se cuenta con oficinas de correo y otro lugar para retirar el producto, el único lugar cercano es el municipio de Villaflores o la capital del estado que es Tuxtla Gutiérrez, lo que implicaría realizar otro gasto extra a lo ya efectuado.

Al preguntar sobre la opción de facturación, el 68% de los encuestados señalaron que no facturan sus compras en la plataforma y el 32% si lo realizan, de estos últimos, el 63% mencionaron que sí se cumplió con las expectativas en relación a la facturación y el 37% no cumplió con sus perspectivas.

En referencia a la forma de pago en la plataforma, el 36% externó que prefieren hacerlo desde el Oxxo, esto se debe a que en Villa corzo, se encuentra una sucursal de este negocio en el centro de la localidad, así mismo el 18% indicó que utiliza mercado pago para sus aportaciones, la cual es una herramienta de mercado libre que permite cobrar por diferentes canales en tienda online y el 46% hizo mención que utilizan las tarjetas de débito y crédito.

Por último, el 75% de los consumidores mencionaron que la forma de pago fue de una forma sencilla y el 25% se les hizo difícil el proceso de liquidación, además que el 100% de los encuestados afirmaron que volverían a utilizar el mismo método de pago que efectuaron, esto debido a que ya tuvieron una experiencia con este y repetirlo se les haría más sencillo.

## **CONCLUSIÓN**

A pesar de que Mercado libre es una empresa internacional y es la principal Marketplace en México, en la localidad de Villa corzo, Chiapas; se han tenido algunos problemas con los artículos que los compradores han efectuado como son, la entrega tardía, productos equivocados o artículos que llegan en mal estado, provocando molestia por parte de los consumidores quien esperan con ansia sus productos, lo que trae consigo que muchas personas de este municipio se enteren de lo sucedido y desconfíen de la plataforma, desconociendo las bondades que tiene mercado libre en relación a los problemas presentados por los artículos, ya que si el producto recibido se encuentra dañado se puede solicitar un reembolso del dinero o solicitar el cambio del artículo, aunque solo el 9% de las personas que tuvieron detalles con su mercancía no le dieron solución a ello, esto se debió a que no supieron donde efectuar el reclamo correspondiente dentro de la plataforma. Por tal motivo, esta pequeña cantidad de personas comentan lo sucedido y esto provoca que internautas eviten adentrarse a utilizar este medio digital que puede traer grandes beneficios a los pobladores, ya que

se pueden obtener productos que no se encuentran en la zona o región, que pueda apoyar a su bienestar familiar, laboral o personal.

En relación a los dueños de las empresas en Villa corzo, muchos de ellos, por los comentarios que efectúan las personas que han tenido problemas con sus productos, les surgen dudas de ofertar sus artículos en este lugar y mencionan que se les hace complicado y estresante realizar esta nueva forma de exposición, desaprovechando nuevas alternativas comerciales y alcanzando mayores ventas, quedándose en la comodidad empresarial brindando sus bienes únicamente con compradores locales y no mostrando los productos a consumidores de otras ciudades o países.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Asociación Mexicana de Venta Online. (2020). *Amvo*. Obtenido de Amvo:

<https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-4-0-impacto-covid-19-en-venta-online-mexico/>

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

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

keepcoding. (Abril de 2023). Obtenido de [https://keepcoding.io/blog/10-marketplace-mas-populares-de-2022/#Mercado\\_libre](https://keepcoding.io/blog/10-marketplace-mas-populares-de-2022/#Mercado_libre)

Lacayo, J., & Estrada, Á. (15 de Marzo de 2022). *EY-Parthenon*. Obtenido de EY-Parthenon:

[https://www.ey.com/es\\_mx/strategy/ultima-milla](https://www.ey.com/es_mx/strategy/ultima-milla)

López Argueta, E. (11 de Diciembre de 2020). *El Economista*. Obtenido de El Economista:

<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Sin-e-commerce-63-de-las-empresas-en-Mexico-20201210-0171.html>

Mares, A. (17 de Enero de 2023). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/como-compramos-en-marketplaces-en-mexico-tandem-up/>

Mercado Libre. (s.f.). *Mercado Libre*. Obtenido de <https://mipymes.economia.gob.mx/wp-content/uploads/2021/05/Mercado-Libre-MIPYMES-MX.pdf>

Municipios de México. (2020). *Municipios.mx*. Obtenido de <http://www.municipios.mx/chiapas/villa-corzo/>

Palau, D. (03 de Abril de 2023). *Ciberclick*. Obtenido de Ciberclick: <https://www.cyberclick.es/ques/marketplace>

Rodrigo, R. (03 de Febrero de 2022). *El economista*. Obtenido de El economista:

<https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Comercio-electronico-en-Mexico-represento-11.3-de-las-ventas-minoristas-en-2021-20220203-0053.html>

Rodríguez, J. (16 de Febrero de 2023). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/como-compramos-en-marketplaces-en-mexico-tandem-up/>

Rojas, K. (2022). *tiendanube*. Obtenido de tiendanube: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/como-funciona-mercado-libre/>

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Madrid. Recuperado el 29 de Julio de 2022,  
de  
[https://books.google.com.mx/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=foda&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=foda&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=foda&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=foda&f=false)

Vialle, C. (Febrero de 2023). Obtenido de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/ventas-en-los-marketplaces-incremento-de-43-en-2022#:~:text=Aceleraci%C3%B3n%20global%20y%20movimientos%20en,crecimiento%20del%20e%2Dcommerce%20tradicional>.