



RILCO

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



SEPTIEMBRE 2023 · N° 47 · AÑO 5

ISSN 2695-6098



Equipo editorial

Director

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

Consejo Editorial

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

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

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

Comité Científico

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo	Universidad de Aveiro, Portugal
Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortiz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Reynaldo Velázquez Saldívar	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gámez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dra. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Ericé Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil

Dra. Simone FerreiraTeixeira	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Emmanuel Sampaio	UNIVERSO, Brasil
Dr. Ademar Vieira Santos	UFAM, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. María Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada, España
Dra. María Carmen Haro Domínguez	Universidad de Granada, España
Dra. Dainelis Cabezas Pullés	Universidad de Granada, España
Dra. Jenny María Ruiz Jiménez	Universidad de Granada, España
Dra. Virginia Fernández Pérez	Universidad de Granada, España
Dra. Justa Pastora Amador Ruiz	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-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

La equitación como atractivo turístico para favorecer el agroturismo en el municipio Calixto García. Lisbet Eunice Pérez Anzardo, Jorge Francisco Batista Batista, Norge Miguel Leyva Ávila.	01
Estrategias de aprendizaje después de la pandemia en alumnos de la Facultad de Enfermería. Claudia Cortez Aguirre, Oscar Ferrer Gutiérrez, Edmundo Jesús Laurencio Castillo.	11
Gestión de riesgos de comunicación promocional en empresas constructoras para el turismo en Cuba. Carolyn Reyes Pedrayes, Liana Ester Abreu Medina.	23
Sostenibilidad corporativa en la Empresa Constructora "Obras Trinidad". Marilyn Bernal Prado, Mariluz Llanes Font, Yoan Manuel Negrin Benavides.	31
Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín. Márian Pérez Pérez, Ángel Tomás Pérez Rodríguez, Gretchen Abreu Carbonell.	41
Los fundamentos teóricos de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano. Miguel Ramón Torres Pérez, Pergentino Esangui Ondó, María de Jesús Esono Afana.	52
Gestión ambiental para la sostenibilidad en empresas de transformación del plástico. Caso de estudio Holplast. Ángel Tomás Pérez Rodríguez, Márian Pérez Pérez.	67
Venta online de alimentos tradicionales en Chiapas como alternativa económica funcional. Reyna Esperanza Zea Gordillo, Jorge Ivan Cruz Mendoza, Paulina Serrano González.	82
Estudio de medición del trabajo en Holguín y su influencia en el desarrollo del territorio. Roger Antonio Mendoza López, Rocío Susana Parra Torres, Yelenis Ramírez Macías.	94

La equitación como atractivo turístico para favorecer el agroturismo en el municipio Calixto García

Lisbet Eunice Pérez Anzardo.

Licenciada en Economía. Máster en Gestión Turística. Profesora Asistente. CUM Calixto García. Holguín. Cuba.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1175-4097>

lepereza@uho.cu ; lisbeteunice1008@gmail.com

Jorge Francisco Batista Batista.

Ingeniero Mecánico Energético. Máster en Ciencias e Innovación. Profesor Auxiliar. CUM Calixto García. Holguín. Cuba.

jbatistab@uho.edu.cu

Norge Miguel Leyva Ávila.

Licenciado en Cultura Física. Jinete del Centro de Equitación Rancho México. Calixto García. Holguín. Cuba.

norgemiguell@gmail.com

RESUMEN

El agroturismo es un segmento especializado del turismo rural, que tiene como fin la satisfacción de ciertos segmentos de mercado ambientalmente comprometidos, con un interés centrado en el conocimiento de la cultura rural y promueve nuevas formas de convivencia en los contextos regionales. Su esencia se aprecia en el conjunto de actividades organizadas por agricultores como complemento de su actividad principal. En este sentido, la equitación constituye una de las actividades que complementan dicha modalidad turística, la cual ha tenido gran crecimiento y proyección en diferentes países del mundo. El municipio Calixto García es exponente de éste deporte como cultura tradicional pero su desarrollo se ha visto limitada desde esta óptica. En el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar la equitación como atractivo turístico para favorecer el agroturismo el municipio de referencia. Para ello se utilizó como base la guía metodológica propuesta por un grupo líder de desarrollo europeo en asesoría del turismo de 2017. Además, se emplearon métodos teóricos como análisis y síntesis, histórico-lógico; empíricos como la observación científica, la entrevista y criterio de especialistas. Como resultado se sentaron las bases para la profundización teórico-práctica del tema objeto de estudio. Desde la reflexión realizada se demuestra la necesidad de implementar acciones para mantener la práctica de dicho deporte como actividad turística, dado que representa beneficios tanto para los que lo practican como para la comunidad en general.

Palabras clave: agroturismo; atractivo turístico; equitación; desarrollo local.

Horse riding as a tourist attraction to promote agrotourism in the municipality of Calixto García

ABSTRACT

Agrotourism is a specialized segment of rural tourism, whose purpose is to satisfy certain environmentally compromised market segments, with an interest focused on knowledge of rural culture and promotes new forms of coexistence in regional contexts. Its essence can be seen in the set of activities organized by farmers as a complement to their main activity. In this sense, horse riding is one of the activities that complement this type of tourism, which has had great growth and projection in different countries of the world. The Calixto García municipality is an exponent of this sport as a traditional culture, but its development has been limited from this perspective. The present work aims to diagnose the practice of horse riding as a tourist attraction to promote agrotourism in the municipality of reference. For this, the methodological guide proposed by a leading European development group in tourism advice from 2017 was used as a basis. In addition, theoretical methods such as analysis and synthesis, historical-logical; empirical such as scientific observation, interviews and specialist criteria. As a result, the foundations were laid for the theoretical-practical deepening of the subject under study. From the reflection carried out, the need to implement actions to maintain the practice of this sport as a tourist activity is demonstrated, since it represents benefits both for those who practice it and for the community in general.

Keywords: agrotourism; tourist attraction; horse riding; local development.

Introducción

El agroturismo es una modalidad turística que ofrece al visitante la posibilidad de conocer aspectos de la cultura local y de aprender sobre prácticas tradicionales en el ámbito rural. En varios países, se ofrece al visitante la posibilidad de permanecer, por uno o varios días, en fincas donde no solo descansa y disfruta del paisaje rural, sino que se involucra con la forma de vida del productor y de su familia. Esta práctica constituye una opción de diversificación de las actividades agrícolas, con lo cual se benefician no solo los propietarios de esos emprendimientos, sino otros pobladores rurales que, por este medio tienen nuevas fuentes de empleo e ingresos y argumentos adicionales para permanecer en estos espacios (Pumares, 2019).

Otros autores (Osorio et al., 2015) consideran que el agroturismo, es una forma de turismo alternativo cuya esencia se aprecia en el conjunto de actividades organizadas por agricultores como complemento del desarrollo de su actividad principal, a las cuales se invita a participar a los turistas y que constituyen a su vez servicios por los que se cobra.

Dentro del agroturismo, se puede citar como uno de los atractivos fundamentales a la equitación, la cual se realiza, generalmente, al aire libre lo que le ha permitido alcanzar una gran popularidad; ya que es una actividad muy saludable que favorece el acondicionamiento muscular y representa beneficios cardiovasculares (Pedrola-Pons, 2019; Pérez Palao, 2019). Constituye, además, una oportunidad que permite la diversificación de las actividades agrícolas, cuyo núcleo puede considerarse un conjunto de actividades que complementan las actividades principales de los agricultores.

Esta práctica ha sido considerada en los últimos años como una estrategia, según la cual, el desarrollo de las comunidades cobra la relevancia necesaria para lograr la movilización de personas hacia espacios que le ofrezcan la oportunidad de experiencias únicas y novedosas, para estar en contacto directo con el medio ambiente, el intercambio los caballos, la ganadería, la cultura popular y tradiciones de la comunidad rural en general (Chat y Argelia, 2018; Cárdenas et al, 2019; Rodríguez Alonso, 2019; Weeks et al, 2021; Pérez Anzardo y Cardet, 2022).

Actualmente, las actividades ecuestres son la mejor forma de ganar y retener el interés de los jinetes y atraer a un público potencial por los valores que están vinculados a él. Lo especial es que lo puede hacer cualquier persona, ya sea un experto en equitación o un aprendiz, sin limitaciones de edad y habilidad; porque el hombre durante su desarrollo trata de desarrollar diversas funciones que le permitieran desarrollarse plenamente. Por eso, montar a caballo es una expresión refrescante y saludable y está diseñado para el bienestar de cada persona.

En Cuba, existen experiencias en el campo de la cultura física y la medicina, cuyo objetivo es brindar la máxima atención a los diferentes sectores poblacionales, para favorecer la salud, prolongar la esperanza de vida y el mantenimiento de la inserción en la sociedad. Sin embargo, la equitación como actividad recreativa, es una disciplina que precisa de tiempo y dinero en grandes cantidades, lo que dificulta su práctica en el país. Su visibilidad en los medios ha estado prácticamente reducida a la transmisión de algún que otro evento internacional.

Desvinculada del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) casi por completo, la mayoría desconoce los rasgos que distinguen a esta disciplina y, sobre todo, su presencia y desarrollo en el país. La existencia del Club Ecuestre de La Habana, una institución que reúne y desarrolla a sus practicantes, también recibe poca publicidad. Paralelamente, existe la necesidad de formar una cultura del tiempo libre en la población, el disfrute pleno y la diversificación de actividades recreativas sanas, a partir de las capacidades de cada comunidad, que encuentre vías de realización y de expresión en las diferentes capas de la sociedad.

En el municipio de Calixto García, lugar donde se desarrolla la investigación, quedó abierta desde el 12 de diciembre de 1982 un área especial para la práctica de la disciplina con apenas tres caballos, en la localidad del Cruce de Mir. En ella se han desarrollado deportistas con alto rendimiento que representan tanto al municipio como al país en eventos nacionales e internacionales, pese a las dificultades enfrentadas para llevar adelante esta disciplina.

Sin embargo, en entrevista no estructurada realizada a profesores del INDER, deportistas y jinetes en particular, así como a pobladores de la localidad; se pudo constatar que no se reconoce dicha actividad como complemento del agroturismo, ni se implementan acciones para favorecer su gestión en función del desarrollo local. De ahí que el propósito de esta investigación está dado en diagnosticar la equitación como atractivo turístico para favorecer el agroturismo en el municipio Calixto García.

La justificación de este trabajo está dada en el potencial existente en el municipio de Calixto García, que se ha convertido en una tradición tanto para los practicantes como para los

espectadores que lo disfrutaran. Un análisis desde la óptica del turismo, permitiría generar ingresos a la economía local, para lograr un mejor nivel de vida de la población; atraer clientes que practiquen un turismo responsable y contribuir al reforzamiento de la identidad local, así como del patrimonio deportivo y cultural; conocer la flora y la fauna, la arquitectura y la historia autóctona. Contribuye al reforzamiento de la identidad e institucionalidad local relacionados a los beneficios de los conocimientos producto de la investigación especializada.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se combinaron la utilización de métodos de teóricos y empíricos. Entre los primeros se destacan el histórico-lógico, el análisis-síntesis, y la inducción-deducción. Dentro de los métodos empíricos se utilizaron las técnicas de recopilación de la información como entrevistas, trabajo en grupo, análisis de documentos normativos, entre otros. Todos ellos facilitaron revelar las tendencias, regularidades, y establecer relaciones con el fenómeno objeto de estudio, a partir de la información obtenida durante el proceso de investigación, lo que permitió arribar a conclusiones.

Análisis y discusión de los resultados

La equitación en Cuba: la hípica calixteña

La historia de la hípica en Cuba se remonta a principios del siglo XX. Como parte del cambio que sacude al país desde 1959, los clubes ecuestres cubanos, siempre integrados por representantes de la élite o academias militares de la sociedad, se dividieron entre políticas gubernamentales y la emigración de casi todos sus miembros. En 1962, se funda la Escuela de Equitación Camilo Cienfuegos y en 1973 se inaugura el Club Ecuestre de la Habana. Seis años más tarde, ya los jinetes y equinos cubanos participaban en sus primeros Juegos Panamericanos.

La equitación es probablemente el único deporte en Cuba que sorteas las usuales barreras económicas, pues al tratarse de una práctica autofinanciada, su funcionamiento no se encuentra sujeto a los exiguos presupuestos estatales. Esto se debe a que está protegida por la Compañía Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, encabezada por Guillermo García Frías, comandante revolucionario que muestra gran interés por las prácticas tradicionales del campo cubano, como la crianza de caballos pura sangre. Además de realizar subastas de caballos por valor de cientos de miles de dólares, la mencionada empresa desarrolla un programa genético nacional orientado a la cría, reproducción, crianza y desarrollo de especies nacionales e importadas (Leyva Castro, 2010).

La práctica de este deporte, en el municipio Calixto García, comenzó a desarrollarse en el Club de Equitación Rancho México desde mayo de 1982, por idea del entonces director del sectorial de Deportes en el territorio Orlando Proenza Vera, junto al entrenador de equitación Alfredo Díaz Vera, quienes deciden coordinar con la Empresa Pecuaria Calixto García Norte y con la Dirección Provincial de Ciudad Habana en el parque Lenin, para llevar adelante esta disciplina. A partir de ese momento se hace una base de entrenamiento con 42 aprendices en los que se encontraban jóvenes entre los 10 y 15 años de edad.

Actualmente, en el municipio se cuenta con uno de los cinco centros hípicos deportivos del país, con resultados en eventos nacionales y decenas de trofeos y medallas que pueden apreciarse en el pequeño Museo del Club Rancho México, por lo que es considerado la capital de la equitación en Cuba (Leyva Castro, 2010).

Tabla 1.

Principales logros alcanzados en eventos del municipio Calixto García

Años	Lugar	Resultados por equipo	Tipo de Competición
1983	Las Tunas	6to lugar	Campeonato Nacional
	Camagüey	5to lugar	Campeonato Nacional
1984	Camagüey	3er lugar	Campeonato Nacional
1984	Holguín	3er lugar	Festival deportivo de las FAR
1985	Granma	4to lugar	Competencia
	Holguín	2do lugar	Campeonato de primera categoría
1986	Camagüey	4to lugar	Campeonato nacional juvenil y de primera categoría
1987	Villa Clara	5to lugar	Campeonato nacional de primera categoría
1988	Holguín	6to lugar	Campeonato nacional
1988	Holguín	1er lugar	Copa Cuba juvenil
1989	Holguín	1er lugar	Evento nacional infantil
1990	Holguín	2do lugar	Campeonato nacional juvenil
	Holguín	2do lugar	Campeonato nacional juvenil e infantil
1995	Holguín	2do lugar	Festival deportivo de las FAR
2000	Holguín	1er lugar	Campeonato nacional
2002	Holguín	1er lugar	Campeonato nacional
	Granma	1er lugar	Campeonato nacional
2004	Artemisa	2do lugar	Olimpiada del deporte cubano
2005	Granma	2do lugar	Campeonato nacional
2006	Granma	1er lugar	campeonato nacional
2006	La Habana	2do lugar	2da. olimpiada del deporte cubano
2007	Camagüey	3er lugar	Campeonato nacional
2008	Holguín	1er lugar	Campeonato nacional
2010	Granma	1er lugar	Campeonato nacional
2011	Artemisa	3er lugar	Campeonato nacional
2013	Camagüey	2do lugar	Campeonato nacional
2014	Granma	2do lugar	Campeonato nacional

2015	Holguín	3er lugar	Campeonato nacional
2016	La Habana	1er lugar	Campeonato nacional
2017	Camagüey	3er lugar	Campeonato nacional
2018	Holguín	2do lugar	Campeonato nacional
2021	Granma	3er lugar	Campeonato nacional

Calixto García es un territorio que, por su tradición en el tema, los logros alcanzados en eventos, su entorno natural y capacidades instaladas, cuenta con potencialidades para desarrollar la equitación como complemento del agroturismo (Pérez Anzardo, y Cardet Fernández, 2022), sin embargo, se puede afirmar que es escasa la falta de promoción, sistematicidad y apoyo de los factores en función de una recreación sana en beneficio de la localidad.

Diagnóstico de la equitación como atractivo turístico para favorecer el agroturismo en el municipio Calixto García

Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia la guía diseñada por el grupo líder europeo de asesores en turismo publicado el 3 de enero del 2017; la cual cuenta con dos fases (Mamani, 2018); las que se detallan a continuación:

- Fase I. Análisis de la situación turística existente

Oferta.

El municipio Calixto García perteneciente a la provincia de Holguín tiene una cultura local está muy ligada a la vida campesina, el rodeo, la equitación, la décima y a la música del órgano oriental. En el territorio existe un establecimiento forestal, una clínica veterinaria y un Plan Equino perteneciente a la Empresa para la protección de la Flora y la Fauna, así como una escuela de equitación donde se realizan eventos de carácter municipal, provincial, nacional e internacional; y se alcanzan resultados significativos, tal como se mostró en el apartado anterior. En el municipio, existe además el centro genético equino El libertador, único de su tipo en el municipio holguinero Calixto García y que cuenta con seis fincas destinadas a la reproducción, cría y desarrollo de cerca de 700 animales.

Demanda

Por el municipio transitan de forma continua turistas nacionales y extranjeros puesto que es atravesado por la carretera central y no tienen un servicio o un producto turístico en una distancia de 80 kilómetros, desde la ciudad de Las Tunas hasta la de Holguín, sin embargo, existe un grupo de deportistas que practican la equitación, además de que esta práctica se ha convertido en una tradición y patrimonio para la comunidad calixteña.

Competencia

No existe ninguna entidad con ofertas de actividades recreativas y culturales combinadas con espacios dedicados al intercambio con la naturaleza y las tradiciones de la comunidad, en el municipio de objeto de estudio.

Tendencias

Al aeropuerto Frank País de Holguín, en el año 2019 arribaron más de 2 500 vuelos internacionales, con 352 729 visitantes extranjeros. Canadá, se mantuvo como principal emisor aportando el 42% del mercado extranjero. Así hubo un incremento en el 2019 del 1% respecto al 2018.

En el período comprendido entre 2020 y 2021 hubo una disminución del arribo de turistas al país producto a la pandemia. Sin embargo, hasta el mes de mayo del 2023, se recibieron 1 441 362 viajeros, que representa el 177,6% respecto a igual periodo del 2022 lo que equivale a 629 899 viajeros más; según datos expuestos por la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI, 2023).

El alto número de turistas alcanzado en el período demuestra la creciente aceptación de este destino con potencialidades no solo en la modalidad de sol y playa, sino también turismo de naturaleza, aventura y de ciudad.

- Fase II. Diagnóstico

✓ Análisis Interno.

Fortalezas:

- Situación geográfica estratégica del municipio.
- Recursos y atractivos naturales, agropecuarios, deportivos y culturales poco explotados para la implementación de las diferentes formas de turismo alternativo en el municipio.
- Tradición histórica e imagen de la región como destino turístico.
- Amplia experiencia en competencias de equitación y agropecuarias.
- Necesidad de incrementar el turismo ecuestre como turismo alternativo para el desarrollo local.

Debilidades:

- No se aprovecha el potencial turístico y transformación del patrimonio natural, cultural, deportivo y humano para convertirlos en productos turísticos.
- Falta de mentalidad turística por parte de los directivos de la localidad, los agentes públicos y privados sobre la importancia de la industria turística.
- Carencia de infraestructura adecuada para la recepción de turistas.
- Escasa utilidad de la carretera central y el ferrocarril como vía de acceso y medio de transporte desde el punto de vista turístico.

✓ Análisis Externo.

Oportunidades:

- Experiencia y resultados alcanzados en la equitación a nivel nacional e internacional.
- Existencia de la Empresa de Flora y Fauna, así como de Rancho México y Libertadores.
- Recursos diferenciadores con calidad y con una gran capacidad de explotación para la actividad turística.
- Las nuevas tendencias en la demanda de los turistas para el turismo rural.

- Tendencia creciente hacia el turismo activo de experiencias y emociones más genuinas y menos artificiales.
- Alta afluencia de turistas al país.
- Turismo interno ávido de descubrir su propio país.
- Política de desarrollo local.
- Revalorización del patrimonio cultural y tradicional.

Amenazas:

- Deterioro ambiental.
- Incremento de destinos turísticos similares.
- Recesión económica y contención del gasto a corto-medio plazo.
- Bloqueo económico.

Una vez realizado el análisis, se pudieron definir las siguientes estrategias para potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades:

- ✓ Desarrollar la equitación como atractivo turístico para crear experiencias memorables de la vivencia vivida.
- ✓ Realizar monta a caballo en espacios libres o equitación natural que atraen a jinetes experimentados o no, con alto poder adquisitivo como complemento del agroturismo.
- ✓ Visitar fincas cercanas donde se cría y desarrollan las mejores razas de caballos y se pueda, además, degustar de comida típica tradicional.
- ✓ Ofrecer servicios de equinoterapia con la finalidad rehabilitadora específica que se requiera para lograr una influencia terapéutica individualizada.
- ✓ Capacitar al personal de los sectores afines que inciden en la actividad turística para lograr que se sientan identificados con los valores y las tradiciones de la comunidad de manera y brinden un servicio distintivo al cliente.
- ✓ Ofrecer a los participantes la posibilidad de iniciarse en el mundo de la hípica, tanto desde el punto de vista técnico o deportivo, como desde el aspecto lúdico y de disfrute de su tiempo de ocio; lo que permitirá adquirir una cierta cultura ecuestre y un importante bagaje en el manejo y cuidados del caballo, así como incentivar a la práctica de este deporte de manera tal que se mantenga viva la cultura competitiva que ha permanecido en el municipio por más de dos décadas.

De manera general, se puede afirmar que el alcance del agroturismo está vinculado directamente con sus principales singularidades; por lo que se puede decir que representa una alternativa viable y atractiva como estrategia de desarrollo local, a partir de los valiosos recursos naturales y físicos disponibles. Todo ello implica un alto grado de revalorización de las actividades tradicionales de un territorio; donde se integran diferentes valores patrimoniales y socioculturales, siendo la familia rural y el entorno natural, los principales protagonistas (Noa G. y Gascón G. 2019); lo que asegura un grupo de resultados, entre los que se destacan:

- Consolidación de la identidad local a partir de la preservación, conservación y revitalización de la cultura popular tradicional campesina.
- Establecimiento de alianzas entre la Empresa Flora & Fauna y su centro genético equino El libertador, la Finca Rancho México y productores agropecuarios privados con sus familias.
- Generación de nuevas actividades y creación de nuevos empleos, para los sectores menos favorecidos de la localidad.
- Desarrollo de acciones de formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para asegurar la calidad requerida de los servicios a ofertar.
- Diseño de productos agroturísticos que permitan el incremento de los ingresos a los pobladores y a la comunidad en general.

Conclusiones

La equitación es un atractivo turístico que favorece la gestión del agroturismo y por ende el desarrollo territorial, mediante una recreación sana, siendo la comunidad la protagonista y permite elevar la economía familiar. Constituye un elemento significativo dentro de dicha modalidad de turismo alternativo que representa una oportunidad para diversificar la oferta, basada en el conocimiento, la exploración y promoción del patrimonio existente en la localidad, para su preservación y desarrollo. Se comprobó el desconocimiento por parte de la población y gestores de la localidad de la historia de la equitación, lo cual atenta contra el desarrollo de la cultura general e integral de la población. Se realizó un diagnóstico de la equitación como atractivo para desarrollar el agroturismo en el municipio, dado que la actividad turística no se explota y puede generar utilidades en beneficio del desarrollo local. Se comprobó que existe una gran riqueza histórica deportiva en el municipio avalado por los resultados obtenidos en el campo del deporte. El municipio cuenta con una posición geográfica que permite el desarrollo de esta modalidad y además es una zona eminentemente agropecuaria con resultados importantes en la práctica de la equitación, lo que unido a la demanda creciente de un turismo alternativo y la baja competencia la convierten en un potencial turístico en el territorio. Mediante la aplicación e implementación de las acciones propuestas para promover la equitación se logra la permanencia de este deporte en el municipio y su desarrollo como patrimonio inmaterial de la localidad.

Referencias

- Cárdenas, A. V. P., Mustelier, L. C., & López, E. V. (2019). El turismo rural y aportaciones al desarrollo de comunidades en territorios locales. *Explorador Digital*, 3(4), 6-28. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.912>
- Chat, P., & Argelia, C. (2018). El Agroturismo: una opción para el Desarrollo Económico de Ich-Ek, Hopelchén, Campeche. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, (15). https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2019/05/Ano2019No15_45_63.pdf
- Leyva Castro, I. (2010). Buenaventura, capital de la Equitación cubana. Publicado: 26 Noviembre 2010. <https://www.radiojuvenil.icrt.cu/18-especiales/equitacion-rancho-mexico/556-buenaventura-capital-de-la-equitacion-cubana>

- Leyva Castro, I. (2010). Rancho México, escuela de campeones de la Equitación cubana. 26 Agosto 2010. <https://www.radiojuvenil.icrt.cu/18-especiales/equitacion-rancho-mexico/571-rancho-mexico-escuela-de-campeones-de-la-equitacion-cubana> <http://hdl.handle.net/10045/93151>
- Manami, W (2018). Evaluar el potencial turístico de un territorio. Asesores en turismo para empresas e instituciones públicas. Leader II. <http://asesoresenturismoperu.wordpress.com/2017/01/03/evaluar-el-potencial-turistico-de-un-territorio-2/>
- Noa G. y Gascón G. (2019). Los productos agro-turísticos como una iniciativa de desarrollo local en Cuba. Revista Universidad&Ciencia. Vol. 8, No. 3. Agosto-noviembre, 2019. ISSN: 2227-2690 RNPS: 2450. Descargado de: <http://revistas.unica.cu/uciencia>
- Osorio, R., Espeitx, E, y Serrano, V R. (2015). Patrimonialización del queso añejo y Turismo rural en Zacazonapan, Estado de México. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo. No. 19. <http://www.eumed.net/rev/turydes/19/zacazonapan.html>.
- Pedrola-Pons, A. (2019). Diseño de un programa de intervención asistida con caballos para la promoción de las relaciones no violentas. <https://hdl.handle.net/10953.1/11769>
- Pérez Anzardo, L. E., & Cardet Fernández, E. (2022). Diseño del producto agroturístico integrado Rancho Aventura en el municipio Calixto García.
- Pérez Palao, E. (2019). La domesticación del caballo (*Equus ferus caballus*).
- Pumares Chat, Argelia C. (2019). El Agroturismo: una opción para el Desarrollo Económico de Ich-Ek, Hopelchén, Campeche. Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia. No. 15. Diciembre 2018 – Mayo 2019.
- Rodríguez Alonso, G. (2019). El Agroturismo, una visión desde el desarrollo sostenible. Centro agrícola, 46(1), 62-65. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-57852019000100062&script=sci_arttext&tlng=pt
- Weeks, M.; Oe, H; Yamaoka, Y. y Hirata, T. (2021). Young Businesspeople's Entrepreneurial Perceptions and Intentions to Contribute to Local Communities: A Case Study of the Cultured Pearl Industry in Mie, Japan. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 1(2), 96-109. <https://doi.org/10.33258/economit.v1i2.443>

Estrategias de aprendizaje después de la pandemia en alumnos de la Facultad de Enfermería

Claudia Cortez Aguirre

Maestría en Educación, Facultad de Enfermería y Obstetricia UAEMéx
ccorteza191@profesor.uaemex.mx

Oscar Ferrer Gutiérrez

Dr. en Educación, Plantel Cuauhtémoc de la Escuela Preparatoria UAEMéx
oferrerg@uaemex.mx

Edmundo Jesús Laurencio Castillo

Dr. en Administración, Universidad Politécnica del Valle de Toluca
edmundolaurencio@upvt.edu.mx

RESUMEN

Previo a la Pandemia, los estudiantes estaban acostumbrados a realizar diversas actividades como: asistir a la biblioteca, elaborar apuntes, convivir con sus compañeros, trabajar de manera colaborativa, entre muchas otras cosas más; sin embargo, es bien sabido que durante la pandemia por SARS-CoV-2 en 2020, al trasladar las clases presenciales a una modalidad en línea, se tuvieron que buscar y adaptar estrategias para continuar de manera virtual, los estudiantes de los diferentes niveles educativos empezaron a utilizar plataformas digitales y cambiar su forma habitual de aprender. Al terminar el confinamiento, los alumnos se enfrentaron a un nuevo reto cuando las autoridades dieron la indicación de volver a clases presenciales, lo que implicó que nuevamente retomaran y olvidaran las prácticas de estudio desarrolladas durante la pandemia que habían venido trabajando para lograr su aprendizaje; por lo anterior, la presente investigación permite analizar las estrategias de estudio que actualmente tienen los estudiantes. La recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario en línea a 40 estudiantes de nivel superior que cursan el tercer semestre en la Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), en un rango de edad de 19 a 22 años.

Palabras clave: Estrategias de estudio, Estudiantes, Postpandemia.

Learning strategies after the pandemic in students of the Faculty of Nursing

ABSTRACT

Before the Pandemic, students were used to carrying out various activities such as going to the library, making notes, living with their classmates, working collaboratively, among many other things, however, it is well known that during the pandemic SARS-CoV-2 in 2020, when moving face-to-face

classes to online modality, strategies had to be found and adapted to continue teaching classes in virtual modality, students of different educational levels were able to use digital platforms and change their usual way of learn. Finally, another change that the students faced was when the authorities gave the indication to return to face-to-face classes, which implied that the students once again resume or forget the study practices developed during the pandemic that they had been working to achieve their learning. Therefore, this research allows us to analyze the study strategies that students currently have. The collection of information was carried out through the application of an online questionnaire to 40 higher level students who are in the third semester at the Faculty of Nursing of the Autonomous University of the State of Mexico (UAEMéx), in an age range of 19 to 22 years.

Keywords: Study strategies, Students, Post-pandemic.

Introducción

El ser humano por naturaleza tiene la capacidad de aprender, desde que nace empieza a explorar el mundo que le rodea y emplea diversos esquemas cognitivos que le permiten hacer una construcción de su propia realidad, cuando va enfrentando las diferentes etapas de su vida va desarrollando habilidades que le son de utilidad para seguir aprendiendo.

El individuo aprende de muchas maneras, observa, imita, indaga, haciéndolo de forma totalmente innata y empírica, sin embargo, cuando llega el momento de aprender de manera formal, busca ingresar a una institución educativa que le brinde las herramientas necesarias para lograr comprender y aprender nuevas cosas y darles utilidad en la vida cotidiana mediante un aprendizaje significativo.

La educación tiene muchos objetivos, al respecto, hay un gran número de autores que mencionan la finalidad de la educación, se puede encontrar que la escuela tiene diversos propósitos dependiendo del nivel en que se encuentran los estudiantes, ya que va desde ayudar a los niños a autorregular sus emociones y socializar en el nivel más básico, fomentar valores y generar varios tipos de razonamientos en niveles más avanzados, hasta llegar al nivel superior que pretende que el estudiante identifique conceptos básicos sobre determinada materia, crear ciudadanos preparados, retribuir a la sociedad y formar recursos humanos en múltiples áreas para que en un futuro sean profesionistas exitosos y se desempeñen de una mejor manera en su vida laboral y personal.

Dentro de la educación formal el estudiante desarrolla una serie de estrategias que le permiten comprender los temas de cada materia, así como aprobar exámenes, entregar trabajos escolares y avanzar a otro grado escolar o incluso cambiar de un nivel escolar a otro. Estas estrategias son mejor conocidas como estrategias de estudio o estrategias de aprendizaje.

Y su conceptualización actual no es del todo distinta de como la definían años atrás. Para Hurtado, P., García M., Rivera D., y Forgiony J. (2018), las Estrategias de Aprendizaje son aquellas

secuencias que se integran por procedimientos que “el aprendiz” elige para la adquisición, almacenamiento y utilización de la información. Esta secuencia se da debido al uso de otros procesos cognitivos elegidos a conciencia por los estudiantes tales como: la adquisición, la codificación, la recuperación y la motivación recibida (Campos, A., Hernández M., y Aniceto, P., 2022).

Antes de la pandemia los alumnos tenían ciertas estrategias de estudio, que, sin duda, se vieron modificadas al iniciar clases en línea debido al confinamiento y posteriormente fueron modificadas nuevamente, una vez que se retornó a la modalidad presencial.

Con la investigación se pretende determinar las estrategias de estudio que tienen actualmente los estudiantes después de haber cursado sus clases en la pandemia y enfrentarse a diversos cambios en la escuela.

Diseño De La Investigación

Esta investigación es de índole cuantitativo, ya que se realizó un análisis estadístico de datos, a fin de poder identificar la frecuencia con la cual se presenta el fenómeno de interés, con un alcance exploratorio, dado que en la actualidad es un tema cuyo conocimiento se encuentra en construcción, el tipo de estudio es no experimental, dado que no es posible reproducir el fenómeno ni controlar las variables que intervienen en ella. La recolección de la información se llevó a cabo utilizando una versión adaptada del Cuestionario de Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje para Estudiantes Universitarios creado por Gargallo, Suárez Rodríguez & Pérez-Pérez (2009), los alumnos seleccionaban la respuesta a partir de una escala de tipo Likert, dicho instrumento se adaptó y aplicó a través de la técnica CAWI (Computer Assist Web Interviewing).

Resultados

Existe gran variedad de conceptualizaciones en torno a las estrategias de estudio, varios autores las denominan estrategias de aprendizaje, otros más mencionan que son herramientas, algunos otros expresan que son técnicas, algunas definiciones tienen similitudes, pero todas convergen en que son útiles para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y lograr que adquieran el conocimiento con mayor facilidad.

Rivera Díaz (2021) menciona que para entender qué son las estrategias de aprendizaje se debe partir por comprender que éstas aseguran respuesta al aprendizaje integral. Es decir, cualquiera de las herramientas o instrumentos utilizados en la educación potencian las capacidades de los estudiantes y se puede dar en cualquier momento del aprendizaje y sobre cualquier temática, ya que el conocimiento es globalizado.

Se entiende entonces que la palabra estrategia fue un concepto que fue evolucionando a través del tiempo, la secuencia de actividades que debía proseguir el aprendiz quien por medio de la fijación de uno o diversos objetivos lograba llegar a ellos implicando en el procedimiento habilidades que

produjeran el uso de material cognitivo implícito, y que en tal seguimiento del proceso se involucraban técnicas que tenían que ver precisamente con el aprendizaje (Campos, A., Hernández M., y Aniceto, P., 2022).

Las estrategias pueden definirse como procedimientos superiores que incluyen diversas técnicas de aprendizaje. Las estrategias de aprendizaje implican mayor complejidad que los llamados "hábitos de estudio" porque se realizan flexiblemente. Son procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones o habilidades) que un aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas (Díaz Barriga, 2022).

Esteban y Zapata (2016), citado en Maldonado, M., Aguinaga, D., Nieto, J., Fonseca, F., Shardin, L., y Cadenillas, V., (2019) aseguraron que una estrategia implica un plan intencional que tiene como resultado el aprendizaje. Es más, será la actividad cognitiva planteada la que definirá el tipo de estrategia; ya sea asociativa, de elaboración o de organización.

Una vez que el estudiante analiza de manera sistemática, evalúa cuáles son sus posibilidades de aprendizaje, las habilidades que ha logrado, las que debe lograr, la motivación que posee y los elementos que requiere la tarea a realizar, así como los procedimientos y técnicas que le facilitan su aprendizaje; hace consciente y racional de la necesidad de emplear determinadas estrategias de aprendizaje para alcanzar el objetivo propuesto (García, Massani & Bermúdez, 2018).

Estos procedimientos deben distinguirse claramente de las estrategias de enseñanza, que son exclusivamente utilizadas por el docente. Las estrategias de aprendizaje son ejecutadas no por el agente instruccional sino por un aprendiz, siempre que se le demande aprender, recordar o solucionar problemas sobre algún contenido de aprendizaje (Díaz Barriga, 2022).

Para llevar a cabo las estrategias de aprendizaje, el estudiante dispone de diversos procesos cognitivos que van desde los básicos como percepción y atención hasta los conocimientos metacognitivos que son más elaborados y complejos, donde el individuo reflexiona de manera analítica sobre su forma de aprender, regular sus propios procesos mentales y desempeña un papel importante en la selección y manejo de estrategias de aprendizaje.

Carretero (2001), citado en Osses y Jaramillo (2008) se refiere a la metacognición como el conocimiento que las personas construyen respecto del propio funcionamiento cognitivo. Cuando un alumno para favorecer el aprendizaje de un texto selecciona como estrategia la organización de su contenido en un esquema y posteriormente evalúa el resultado obtenido, está realizando un ejercicio metacognitivo.

Clasificación de las Estrategias de Aprendizaje

Para Díaz Barriga, (2018) las estrategias de aprendizaje tienen diversas clasificaciones, pueden ser generales o específicas, puede clasificarse en función al tipo de aprendizaje que favorecen, por su finalidad y por el tipo de técnicas que desarrollan.

Revisando distintas fuentes de consulta, se encuentra que existe gran variedad de autores que emiten una clasificación de las estrategias de aprendizaje. A manera de síntesis se realiza una clasificación de éstas que a continuación se describen:

1. **Las estrategias cognitivas:** se desarrollan en favor del aprendizaje y la asimilación del conocimiento académico. El objetivo clave de este tipo de estrategias es lograr aprendizaje significativo. A través de él los estudiantes seleccionarán la información de mayor relevancia e interés, la organizarán coherentemente y entrelazarán con el conocimiento que ya se ha adquirido Rivera Díaz (2021).

Dentro de las estrategias de aprendizaje cognitivas existe una subclasificación que diversos autores denominan micro estrategias y éstas sirven para tareas aún más específicas:

Para Maldonado, et. al. (2019) *La estrategia de repetición* tiene la función de pasar la información a la memoria a largo plazo, para ello se repasa en voz alta, reiterado y mental.

La *estrategia de elaboración* integra la información nueva y la relaciona con la información ya almacenada, es decir, hace una especie de engranaje y asociación. Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias son: parafrasear, resumir, crear analogías, tomar notas o apuntes con ideas propias, etc.

La *estrategia de organización* su objetivo es agrupar, relacionar información para poder adquirirla con mayor facilidad.

La *estrategia de selección* cuyo objetivo principal es seleccionar aquella información más relevante con la finalidad de facilitar su procesamiento. Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias son: hacer esquemas o tablas, mapas conceptuales, mapas semánticos, diagramas, entre otras.

2. **Las estrategias metacognitivas:** para Rivera Díaz (2021) las estrategias metacognitivas le permiten al estudiante analizar su propio proceso de aprendizaje. De tal manera que permite al alumno desarrollar una evaluación de lo realizado y de los logros que alcanzó. La función de estas estrategias es permitir al estudiante analizar los distintos instrumentos de aprendizaje y permitirle determinar en qué momento y bajo qué circunstancia puede

utilizarlas. Solo así podrá comprender la eficacia de sus elecciones y qué cosas pueden ser modificadas para un mejor funcionamiento.

Este tipo de estrategias se refiere a la planificación, control y evaluación por parte de los estudiantes de su propia cognición.

Rivera Díaz (2021) dentro de las estrategias metacognitivas se encuentran:

- a. *Estrategias de planificación*: dichas estrategias son anteriores a cualquier acción por parte del estudiante. Permiten establecer objetivos, la selección de conocimientos previos que se requieren para ejecutar acciones y las estrategias que se han de seguir. Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias son: definir metas de resultado criterios de evaluación o éxito, definir metas de proceso, crear preguntas a responder, organizar el material a estudiar, entre otras.
 - b. *Estrategias de regulación, control o monitoreo*: con estas se buscan determinar la capacidad y habilidad de los estudiantes para cumplir con el proceso de aprendizaje. Buscan formular preguntas, ajustar el tiempo para una mejor administración y en caso necesario, incluir nuevas estrategias que se consideren pertinentes, así como la reflexión sobre fortalezas de las estrategias usadas. Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias son: reflexión sobre debilidades de las estrategias usadas.
 - c. *Estrategias de evaluación*: gracias a ellas se verifica el proceso de aprendizaje y se evalúa la calidad de los resultados finales. Este tipo de estrategias requieren de técnicas de autoevaluación. Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias son: realizar evaluaciones, tácticas para responder las evaluaciones, etc.
3. **Las estrategias de manejo de recursos**: de acuerdo con Rivera Díaz (2021) éstas son estrategias de apoyo que buscan sensibilizar al estudiante frente a lo que está aprendiendo, De tal forma que el aprendizaje está sujeto a la organización de ambientes de aprendizaje, del control de esfuerzo y administración del tiempo. La finalidad de este tipo de estrategias es mejorar las condiciones en las que los estudiantes aprenden. Por ello, se relacionan en gran medida con la motivación y el afecto.

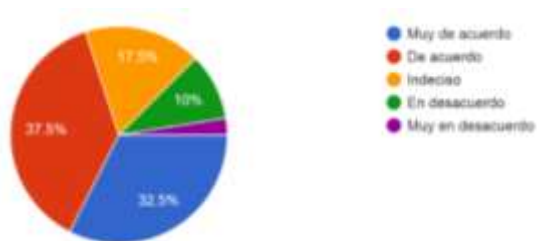
Algunas técnicas para llevar a cabo estas estrategias de acuerdo con Martínez (2022), son:

- a. De motivación: metas de identidad, hablarse a uno mismo, estudiar en grupo, entre otras.

- b. Gestión de recursos: gestión del tiempo, gestión de ambientes de aprendizaje (disminuir las interrupciones y generar un ambiente que facilita el estudio).
- c. Apoyo de otros: pedir ayuda a docentes y compañeros.
- d. Gestión online: investigar en internet, buscar información en sitios recomendados por los docentes, buscar palabras clave al navegar en internet y evaluar la fuente de los recursos en internet.

Discusión

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, aplicado a estudiantes de tercer semestre de la Licenciatura en Enfermería en la Facultad de Enfermería y Obstetricia de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEMéx, se encontró que las estrategias de aprendizaje que dentro de la clasificación se consideran **estrategias cognitivas** y a su vez en la subclasificación de *estrategias de repetición*; los estudiantes en un 70% utilizan recursos nemotécnicos tales como acrónimos para memorizar. El 77.5% cuando tiene que aprender cosas de memoria, las organiza según algún criterio para aprenderlas con mayor facilidad, por ejemplo, familias de palabras.



Gráfica1, Uso de nemotecnia como recurso para memorizar.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la subclasificación de *estrategias de elaboración*; el 95% toma apuntes en clase recogiendo la información relevante que proporciona el docente y el mismo porcentaje de alumnos, elabora resúmenes del material que se debe estudiar.

Sobre la subclasificación de *estrategias de organización*; el 80% de estudiantes, para estudiar selecciona los conceptos clave del tema y lo relaciona mediante mapas conceptuales. El 67.5% organiza el material de estudio a través de gráficos, esquemas o tablas.

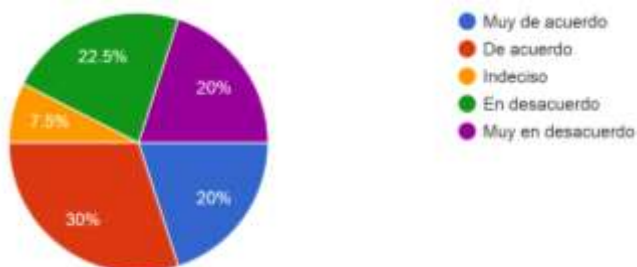
Se encontró que las estrategias de aprendizaje que dentro de la clasificación se consideran **estrategias metacognitivas** y a su vez en la subclasificación de *estrategias de planificación*; el 80% de los estudiantes conocen los objetivos de cada asignatura que cursan en el semestre. El 97.5% es consciente de que lo que aprenda en una asignatura lo podrá utilizar en otras materias y sobre todo en su futuro profesional. Sobre las *estrategias de regulación*; un 82.5% procura aprender nuevas técnicas y habilidades para estudiar más y rendir mejor. El 92.5% de alumnos, identifica sus fortalezas y áreas de oportunidad en el desarrollo de su aprendizaje. El 87.5% hace lo posible por descubrir en qué ha fallado cuando obtiene bajas calificaciones en tareas o trabajos.

En cuanto a *estrategias de evaluación*; el 35% de los estudiantes, únicamente estudia antes de los exámenes, un mismo porcentaje, no lo hace y el 30% restante está indeciso en esta cuestión. El 95% utiliza lo aprendido en la universidad en su vida cotidiana.



Gráfica 2, Utiliza lo aprendido en la universidad en situaciones de la vida cotidiana.
Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que las estrategias de aprendizaje, que dentro de la clasificación se consideran **estrategias manejo de recursos** y a su vez en la subclasificación de *estrategias de motivación*; el 67.5% del alumnado habitualmente tiene un estado de ánimo positivo y se siente bien, sin embargo, un 25% está indeciso con esta cuestión y el 7.5% no mantiene un estado de ánimo positivo. El 72.5%



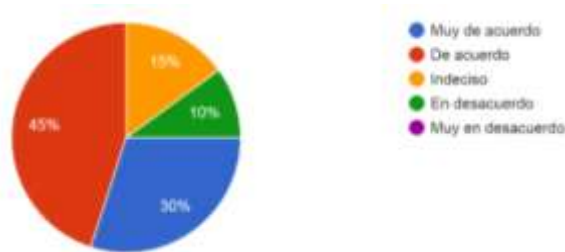
Gráfica 3, Necesito que padres, amigos o profesores me motiven a estudiar.
Fuente: elaboración propia.

estudia para no defraudar a su familia. El 50% de estudiantes necesitan que otras personas (padres, amigos, profesores, etc.) los motiven a estudiar.

encuentra indeciso ante esta cuestión y el 22.5% si duerme y descansa lo suficiente.

En cuanto a las *estrategias de gestión del tiempo*; 42.5% está muy en desacuerdo con que duerme y descansa lo necesario, el 12.5% muy en desacuerdo, el 20% se

El 60% aprovecha de manera adecuada el tiempo que emplea en estudiar, el 30% está indeciso en esta cuestión y el resto no lo aprovecha de manera adecuada.



Gráfica 4, Estudio en un lugar que favorezca la concentración.

Fuente: elaboración propia.

Sobre *estrategias gestión de ambientes de aprendizaje*; el 75.5% del alumnado estudia y realiza sus trabajos escolares en un ambiente con buena iluminación, temperatura, ventilación y con todos sus materiales a la mano. El 75% estudia en lugares donde se puedan concentrar.

En relación con *estrategias de apoyo de otros*; el 80% pide ayuda a otro compañero cuando

tiene dudas o no comprende algún contenido de las asignaturas. El 47.5% de los estudiantes procura estudiar o realizar trabajos con otros compañeros, el 27.5% está indeciso en esta cuestión y el 25% restante no está de acuerdo con ello. De las *estrategias de gestión de recursos online*; el 65% amplía el material dado en clase con otros libros, revistas, artículos, etc. El 85% de los estudiantes es capaz de seleccionar la información de medios electrónicos de manera adecuada para estudiar las materias.

El alumnado aplica las estrategias de aprendizaje con el objetivo de estudiar en las mejores condiciones y aprovechando al máximo su estancia en la universidad, ya que tienen claro la importancia de tener un aprendizaje significativo que más adelante aplicarán en su vida laboral, sin embargo, existen factores que intervienen en el proceso y se debe trabajar sobre ello.

Esta investigación presenta diversas concordancias con algunos artículos científicos relacionados con el tema, aunque también muestra discordancias con otros más.

Durante la consulta de diversos artículos que se relacionan con el tema, se encontró un documento sobre el Análisis documental del concepto estrategias de aprendizaje aplicado en el contexto universitario, en el cual se realizó un análisis documental del concepto estrategias de aprendizaje, aplicadas desde el contexto universitario, a través del modelo de cartografía conceptual desde el enfoque socioformativo y habla sobre las estrategias de aprendizaje que son cada vez más usadas en la educación superior; su búsqueda y aplicación conforman la sociedad del conocimiento (Campos, et. al, 2022).

Un artículo más, que resulta importante destacar es el: cuestionario de estrategias de aprendizaje para estudiantes de la carrera logopedia, que, si bien es aplicado a otra licenciatura diferente a las ciencias de la salud, es relevante mencionar que en él se elaboró un cuestionario que incluye estrategias de aprendizaje para los diferentes tipos y formas de comunicación y lenguaje, algunas tienen un carácter general y otras son más específicas y están relacionadas con los contenidos que se imparten en la carrera (García, Massani & Bermúdez, 2018).

Un artículo que fue referente y tiene concordancias con este artículo es el de estrategias de aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en estudiantes de una escuela privada de educación media superior, si bien fue aplicado en estudiantes de nivel medio superior utiliza también el mismo instrumento de recolección de información, en éste, los objetivos eran identificar las estrategias de aprendizaje más utilizadas y conocer la relación entre las estrategias empleadas y las calificaciones reportadas para el período escolar inmediato anterior a la realización del estudio (Roux, González & Elva, 2015).

A partir de los hallazgos, existe la concordancia de la importancia de las estrategias de aprendizaje a lo largo del proceso de estudio de un aprendiz, el uso de estrategias cognitivas, metacognitivas y de uso de recursos. Existen diversos instrumentos de recolección de datos y es muy utilizado y adaptado el Cuestionario de Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje para Estudiantes Universitarios.

Es pertinente identificar las estrategias de aprendizaje que utilizan actualmente los estudiantes del nivel superior en su trayectoria escolar, para poder mejorar las que ya emplean y reforzar aquellas que no dominan o aún no les resulta benéfico para su proceso de aprendizaje.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados de la investigación, de manera particular se concluye que los estudiantes de tercer semestre que cursan la Licenciatura en Enfermería en la Facultad de Enfermería y Obstetricia de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEMéx, y después de haber experimentado diversos cambios en la modalidad de adquirir clases debido a la pandemia de SARS-CoV-2, COVID 19 y retornar a la modalidad presencial; utilizan gran variedad de estrategias de aprendizaje, en las cuales se pueden encontrar estrategias cognitivas, metacognitivas y de uso de recursos.

Los alumnos utilizan las *estrategias cognitivas*, para la codificación y la asimilación del conocimiento, en ellas, se utiliza una gran cantidad de técnicas que le facilitan la selección de información como el uso de nemotecnias, elaboración de apuntes y realización de esquemas y diagramas como forma de organizar dicha información y favorecer la adquisición del aprendizaje para lograr que éste sea significativo.

Utilizan las *estrategias metacognitivas* con la intención de analizar su propio proceso de aprendizaje, lo hacen a través de una serie de acciones como planificar previo a las acciones propias de aprendizaje, los alumnos de la Facultad de Enfermería reconocen el objetivo que tiene cada materia que cursan. Llevan el monitoreo de su propio proceso de aprendizaje al reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad además utilizan lo que aprenden en la universidad en situaciones de su vida cotidiana.

Los estudiantes aplican *estrategias de uso de recursos* para facilitar el estudio y aprendizaje, ya que por medio de la motivación y manteniendo una actitud positiva se esfuerzan por cumplir sus metas educativas. En cuanto a gestión de tiempo, consideran que no descansan lo necesario para desarrollar sus actividades académicas. Procuran estudiar en un ambiente con buena iluminación, temperatura, ventilación y con todos sus materiales a la mano. Si tienen dudas sobre algún tema de la materia, preguntan a otros compañeros. Y amplían el material dado en clase con otros libros, revistas, artículos. Y por último los estudiantes son capaces de seleccionar la información de medios electrónicos de manera adecuada para estudiar las materias.

Las estrategias de aprendizaje son de gran importancia en la vida de los estudiantes de cualquier nivel, en los universitarios cobran relevancia debido a que se están formando como capital humano que en un futuro próximo se enfrentarán a un contexto real y tendrán que aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas.

Referencias Bibliográficas

- Campos-Gómez, Aline Aleida del Carmen, Hernández-Hernández, María Antonia, & Aniceto-Vargas, Paula Flora. (2021). Análisis documental del concepto estrategias de aprendizaje aplicado en el contexto universitario. *Psicumex*, 11, e395. Epub 28 de febrero de 2022. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i1.395>.
- Díaz-Barriga A. Frida, Gerardo Hernández Rojas (2002). "Estrategias para el aprendizaje significativo: Fundamentos, adquisición y modelos de intervención". En: *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill, México, pp.231-249.
- García Navarro, M. C., Massani Enríquez, J. F., & Bermúdez López, I. L. (2018). Cuestionario de estrategias de aprendizaje para estudiantes de la Carrera Logopedia. *Revista Conrado*, 14(63), 8-14. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Gargallo, B., Jesús M., S., & Pérez-Pérez, C. (2009). El cuestionario ceveapeu. Un instrumento para la evaluación de las estrategias de aprendizaje de los estudiantes universitarios. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15(2), 1-31.
- Hurtado Olaya, Paola Andrea; García Echeverri Mabel; Rivera Porras, Diego Andrés y Forgiony Santos, Jesús Oreste (2018). Las estrategias de aprendizaje y la creatividad: una relación que favorece el procesamiento de la información. *Revista Espacios*, 39(17). P. 12-30. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391712.html>
- Maldonado-Sánchez, Milagros, Aguinaga-Villegas, Dante, Nieto-Gamboa, José, Fonseca-Arellano, Félix, Shardin-Flores, Linda, & Cadenillas-Albornoz, Violeta. (2019). Estrategias de aprendizaje para el desarrollo de la autonomía de los estudiantes de secundaria. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 415-439. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.290>
- Martínez, E. (2023). *Blog Hábitos al día*. Obtenido de <https://www.habitosaldia.com/blog/todosobre-estrategias-de-aprendizaje>

- Osses Bustingorry, Sonia, & Jaramillo Mora, Sandra. (2008). Metacognicion: Un Camino Para Aprender A Aprender. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(1), 187-197. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052008000100011>.
- Rivera Díaz, A. G. (20 de Diciembre de 2021). *Blog Luca*. Obtenido de <https://www.lucaedu.com/que-son-las-estrategias-de-aprendizaje/>
- Roux, R., & Anzures González, EE (2015). Estrategias de aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en estudiantes de una escuela privada de educación media superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15 (1), 1-16.

Gestión de riesgos de comunicación promocional en empresas constructoras para el turismo en Cuba.

**Lic. Carolyn Reyes Pedrayes ¹,
MsC. Liana Ester Abreu Medina ²**

RESUMEN

Para la adecuada comercialización de los productos y servicios de una empresa es necesario realizar estudios de mercados para conocer al cliente y enfocar las acciones de comunicación promocional, que incluyen publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo, en el cumplimiento de las necesidades que se encuentren vinculadas al objeto social de una entidad determinada, en función de aumentar su eficacia y, en consecuencia, alcanzar mejores indicadores de rentabilidad. Teniendo en cuenta la importancia de las herramientas de comunicación y al analizar los peligros de no implementarlas adecuadamente, la presente investigación identifica, analiza, evalúa y propone soluciones ante la materialización de los riesgos que conlleva su deficiente gestión en la Sucursal Emprestur Holguín como empresa constructora para el Turismo en Cuba, mediante la adaptación de un procedimiento de gestión de riesgos de comunicación promocional para los servicios que componen su oferta. Para lograr este fin, se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el inductivo deductivo; y empíricos como la observación, el criterio de especialistas y la revisión documental en aras de aplicar un procedimiento de gestión flexible y adaptable a la instalación, ofrecer las soluciones más factibles e innovadoras a cada uno de las situaciones identificadas, el establecimiento de los responsables correspondientes y el período adecuado de implementación y control de las acciones correctivas; todo lo anterior incluido en el Plan de Prevención de Riesgos que constituye el aporte fundamental de la investigación.

Palabras claves: Gestión de riesgos, comunicación promocional, procedimientos.

Risk management of promotional communication in construction companies for tourism in Cuba

ABSTRACT

For the adequate commercialization of companys' products and services necessary to accomplish studies of markets to know the customer and to focus the actions of promotional communication, that they include publicity, public relations, sales promotion and direct marketing, in the fulfillment of the needs that they

¹ Licenciada en Turismo, Maestrante VI Edición Gestión Turística. Facultad de Ciencias Empresariales y de Administración. Universidad de Holguín. 1carolyn98@nauta.cu

² Máster en Ciencias. Facultad de Ingenierías. Universidad de Holguín. 2lianaam@uho.edu.cu

find themselves linked to the corporate purpose of an entity determined, in terms of increasing his efficacy and, in consequence, catching up with better indicators of profitability. Taking into account the importance of the tools of communication and when examining the dangers to not to implement them adequately, present it you identify investigation, examine, evaluate and you propose solutions in front of the materialization of the risks that his deficient step in the Sucursal Emprerur Holguín like construction firm for the Tourism in Cuba that they compose his offer, by means of the adaptation of a procedure of risk management of promotional communication for the services bears . In order to achieve this end, they utilized theoretic methods like like the analytical synthetic and the inductive deductive; And empiricists like the observation, specialists' opinion and the documentary revision for the sake of applying a procedure of flexible and adaptable step to the installation, offering each one of the identified situations, the establishment of the responsible correspondents and the period made suitable of implementation and control of the corrective actions the most feasible solutions and innovators; All the above included in Prevención's Plan of Riesgos that the fundamental contribution of investigation constitutes .

Key words: Risk management, Promotional communication, procedures.

INTRODUCCION

Como parte esencial en la economía cubana, el turismo exige un perfeccionamiento continuo en toda su estructura, desde las instalaciones que prestan servicios a los visitantes, hasta las empresas que posibilitan que este servicio sea óptimo y entre ellos la construcción y mantenimiento de la infraestructura turística es el cimiento de la actividad, por lo que demanda una adecuada gestión de sus procesos para la solución de las problemáticas a resolver.

Por otra parte, el éxito al vender un producto y/o prestar un servicio en cualquier empresa no se obtendría en su totalidad de no ser por la adecuada realización del marketing (término que proviene del inglés market, “mercado” o “mercadotecnia”); que se conoce como el conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general. Dicho de otro modo, es una rama de la administración que se centra en la dirección comunicativa de las actividades económicas y comerciales de un grupo o persona, es decir, en cómo identificar y satisfacer las necesidades del mercado objetivo. (Raffino, 2019)

La Sucursal Emprerur Holguín es una de las empresas constructoras que presta servicios al turismo; uno de los principales problemas detectados en la misma se debe, entre otras causas, a la no existencia de un procedimiento de gestión de riesgos para la comunicación promocional, impactando negativamente en su proyección y como resultado se evidencian varias deficiencias como la mínima gestión promocional por parte del departamento comercial; carencia de presentaciones digitales y folletos reconocidos; no posee sitio web; no se explotan los medios de difusión masiva; no se gestionan adecuadamente las redes sociales; se encuentra amenazada por competidores en el sector no estatal.

La capacidad de una organización de prever los efectos adversos le posibilita prepararse para enfrentarlos y evitar las grandes pérdidas económicas que mayormente se les asocian. Si un riesgo no es calculado y se materializa, tendrá consecuencias importantes. Actualmente, ante los diversos factores cambiantes en áreas tanto tecnológicas, como ambientales, políticas y económicas, las empresas se ven obligadas a emprender proyectos con mayores riesgos y es por ello que son cada vez más importantes la iniciativa y la innovación.

Es una necesidad prevenir y gestionar adecuadamente los riesgos que afectan la proyección coherente de la comunicación promocional de los servicios de la empresa en estudio en función de hacerla más competitiva frente a la variedad de sus semejantes en Cuba. Es por ello que el **objetivo general** de la presente investigación es adaptar un procedimiento de gestión de riesgos dirigido a la comunicación promocional de la oferta de productos y servicios de la Sucursal Emprestur Holguín.

METODOLOGÍA

Se utilizaron métodos de investigación teóricos como el analítico-sintético para determinar, caracterizar y evaluar los aspectos relacionados con la gestión de riesgos de comunicación promocional y el inductivo-deductivo, para analizar los procedimientos existentes sobre la gestión de riesgos. Como métodos empíricos la observación y el análisis de documentos para realizar mediciones y comprobaciones del estado actual de los riesgos de comunicación promocional.

RESULTADOS Y DISCUSION

La dirección estratégica es un proceso en el que se determinan un conjunto de acciones a ejecutar con la finalidad de alcanzar los objetivos primordiales de la organización. Este proceso, según Palacios (2016) se desarrolla de forma metódica y sistemática para asegurar el éxito. La adecuada dirección estratégica permite predecir efectos futuros y preparar a la empresa para afrontar dichos escenarios mediante el uso de información obtenida del análisis de su entorno.

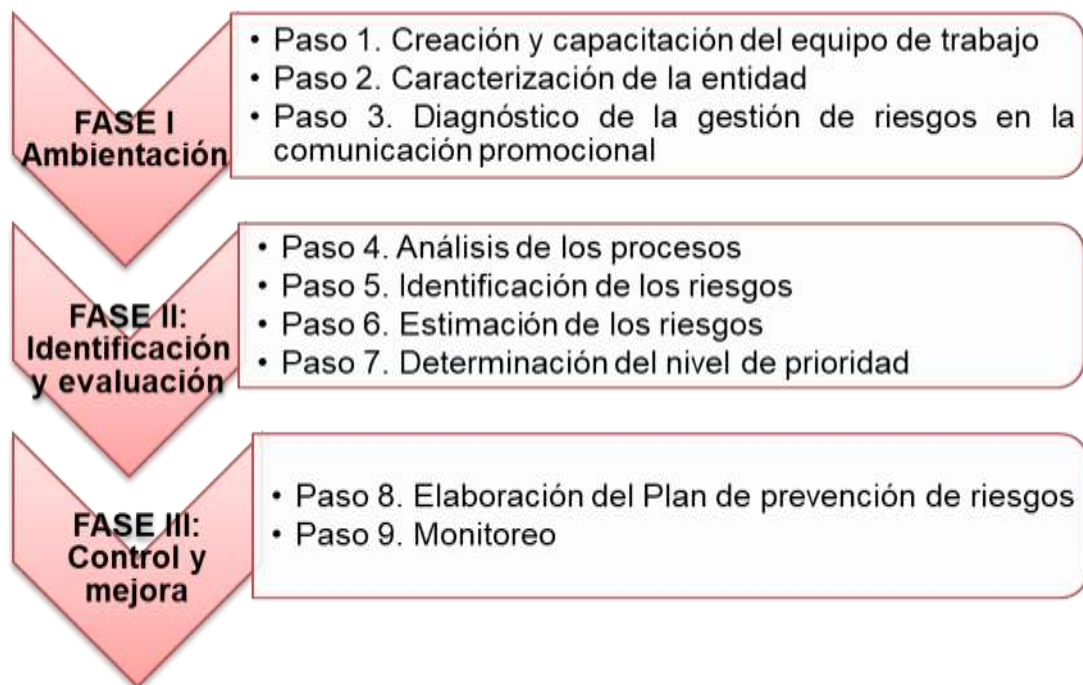
La gestión de riesgos es el conjunto de elementos de control que permiten encausar los objetivos institucionales al identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función, o aumentar la confianza y satisfacción de las partes interesadas. Puede considerarse como la aplicación de estrategias y políticas a seguir para disminuir las consecuencias adversas que puedan provocar los riesgos, lo que permite agregar valor a los bienes, productos o servicios; es uno de los elementos a considerar en el direccionamiento estratégico y el fortalecimiento del control interno. (Guerrero, 2020)

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Pérez, 2021)

Luego del análisis de los procedimientos de gestión de riesgos propuestos por varios autores como Hernández (2013), Pardo (2014) y COPNIA (2022), las autoras decidieron adaptar el procedimiento de Riquenes Gainza, (2020) representado en la **figura 1**, que consta de tres fases y 9 pasos:

Figura 1:

Adaptación del procedimiento de Riquenes Gainza, (2020)



Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCION Y APLICACION DEL PROCEDIMIENTO

FASE I. Ambientación

Objetivo: Establecer las condiciones organizativas en el comienzo del estudio, estimular el cambio y lograr el compromiso de las partes interesadas.

Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para crear el equipo de trabajo se seleccionan personas con la capacidad requerida para identificar, estimar y evaluar los riesgos; y definir las posibles acciones para controlar los mismos, deben quedar representados las diferentes áreas y procesos de la empresa. Es por ello que el equipo de trabajo queda integrado por 5 personas, el director de la empresa y los jefes de los departamentos de Recursos Humanos, Departamento Económico, Comercial y Aseguramientos.

Paso 2. Caracterización de la entidad

Se analizarán los aspectos de interés que forman parte de la organización.

Caracterización de la Sucursal EMPRESTUR Holguín

La Sucursal Emprestur Holguín, tiene adscripta cuatro áreas: Constructora, Atención a los Recursos Naturales, Tecnológico y Aseguramiento. A su vez, tiene implementado, certificado y renovado con fecha 13 de noviembre 2014 el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con los servicios de su objeto social.

La empresa gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo en el que se identifican las interacciones entre estos:

Estratégicos: Gestión de la dirección y gestión técnico-comercial.

Operativos: Planificación del servicio y su ejecución.

De apoyo: Gestión de aseguramientos, contable financiera y de capital humano.

Se tuvo en cuenta además las relaciones con los clientes, proveedores y la comunidad, así como el análisis de la tecnología empresarial teniendo en cuenta las consideraciones de (Escalona, 2016).

Paso 3. Diagnóstico de la gestión de riesgos en la comunicación promocional

En este paso se establecen los objetivos, estrategias, alcance y los parámetros de las actividades de la organización donde se aplique el proceso de gestión de riesgos.

La comunicación promocional en la Sucursal Emprestur Holguín es prácticamente nula, influenciada por la antigüedad de los equipos informáticos, ausencia de nuevas tecnologías e internet y presupuesto insuficiente. Esta situación desfavorable para la comunicación promocional está dada por una serie de factores que afectan el diseño de alternativas, la implementación de opciones y la aceptación de riesgos negativamente.

FASE II. Identificación y evaluación

Objetivo: Identificar, clasificar, evaluar y jerarquizar los riesgos para su tratamiento.

Paso 4. Análisis de los procesos

La valoración del proceso de comunicación promocional se realiza de forma cualitativa a partir de su división en los elementos que son claves para su éxito, mediante el criterio de expertos, definiciones de entradas, salidas y objetivos.

❖ Publicidad

La publicidad en la empresa es deficiente, no existen vallas publicitarias ni folletos, no se utilizan los medios televisivos ni los medios auditivos, no se gestionan adecuadamente los perfiles en las redes sociales, no posee página web, esto último provocado por la ausencia de las nuevas tecnologías ya mencionadas anteriormente.

❖ Relaciones Públicas

La empresa ha realizado y participado en diversos eventos y ha recibido diversas distinciones por la calidad de sus obras, aunque carecen de participación en otros eventos como ferias y exposiciones que son espacios donde la comunicación puede cristalizar sus objetivos.

❖ Promoción de ventas

La Sucursal Emprestur Holguín se ha acomodado en su condición de empresa prestataria de servicios para el Ministerio de Turismo (MINTUR), cuestión que prácticamente le garantiza los clientes, por ello las acciones de promoción de ventas son muy escasas, factores como cupones, concursos, premios y similares son nulos.

❖ Ventas personales

Las ventas personales son un instrumento que siempre se aplica, pues al realizar contratos se definen los productos y servicios que serán ejecutados para los cuales se trata directamente con el cliente los beneficios de hacer negocios con la empresa, así como la posibilidad de firmar un contrato más grande o contratos nuevos.

❖ Marketing directo

En la empresa no se realiza el marketing directo, no se les envía información de posibles servicios a obtener ni cualquier otro tipo de información que pudiera fortalecer las relaciones con los mismos.

De estos procesos se derivan un conjunto de registros para organizar el trabajo y facilitar el control. Estos constituyen salidas del servicio. La importancia de la identificación de cada una es vital para comprender mejor el proceso, las partes que intervienen en él y realizar la identificación de los riesgos con un enfoque de procesos.

Paso 5. Identificación de los riesgos

Para la identificación de los riesgos el grupo gestor selecciona las técnicas, métodos y herramientas a utilizar, según el tipo de riesgo, su complejidad y la necesidad de información sobre el mismo como mapas de proceso, flujogramas, fichas de proceso y tareas que faciliten su análisis, inspecciones y análisis de datos estadísticos. Los resultados se recogen en la matriz de riesgos (**tabla 3**).

Paso 6. Estimación de los riesgos

La variable fundamental del riesgo es la probabilidad de ocurrencia (PO), se dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten desarrollar la evaluación. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no existen datos suficientes y creíbles para dicha evaluación. Este método utiliza escalas de valoración numéricas para consecuencias y probabilidad, combinadas determinan el nivel de riesgo como se muestra en la **tabla 1**. Los resultados se recogen en la matriz de riesgos (**tabla 3**).

Tabla 1.

Escala de la variable PO

Escala		Probabilidad de Ocurrencia
1	Muy bajo	El daño es improbable que ocurra
2	Bajo	El daño ocurrirá raras veces
3	Medio	El daño puede suceder en algunas ocasiones.
4	Alto	El daño ocurre casi siempre
5	Muy Alto	El daño ocurre siempre

Paso 7. Determinación del nivel de prioridad

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos resalten por color.

Para determinar el Nivel de Riesgo Básico se realizó la matriz de riesgos con las dos primeras variables como se muestra en la **tabla 2**.

Tabla 2.

Matriz para determinar Riesgo Básico

Frecuente (5)			4,		
Probable (4)			22,	23,	2,6,7,15,19,
Ocasional (3)				11,30,	5,8,9,10,13,28,29,
Posible (2)			14,25,	12,16,17,18,24,26,27,	1,3,20,21,31
Improbable (1)					
Probabilidad/ Impacto	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)

Una vez evaluados los riesgos relevantes, el equipo gestor determina como responder:

- ✓ Evitar el riesgo: significa eliminar la actividad que genera el riesgo cuando es posible.
- ✓ Eliminar causas y reducir los efectos: actúa sobre las causas que originan el riesgo.
- ✓ Retener o aceptar el riesgo: son pérdidas de bajo impacto que la entidad asume.
- ✓ Compartir el riesgo: los efectos adversos se trasladan a otra entidad, que los asume.

Se identificó un total de 31 riesgos, de ellos el 32.3% se consideraron de impacto moderado por el grupo de trabajo y el 67.7% se evaluaron como críticos, lo que obliga a la empresa a implementar una estrategia con acciones enfocadas a la eliminación de las causas de los potenciales riesgos. En la propia matriz de riesgos se formuló un total de 25 medidas para ello.

FASE III. Control y mejora

Objetivo: Establecer el plan de prevención de riesgos y los mecanismos de control y mejora de las acciones propuestas.

Paso 8. Elaboración del Plan de prevención de riesgos

El Plan de Prevención de Riesgos (PPR) constituye una herramienta de trabajo de la alta dirección que incluye de forma general las medidas para reducir los niveles de riesgos identificados, de manera tal que se establezcan por cada grupo de acuerdo al orden de prioridad correspondiente a su evaluación. Una vez determinadas las medidas preventivas se confeccionó el PPR que cuenta con los siguientes aspectos: proceso, operación, riesgo, los recursos, responsables y las fechas de ejecución y control de las medidas. La información se presentó en el consejo de dirección para su aprobación. Debe ser actualizado periódicamente buscando la mejora continua. También en la matriz de riesgos elaborada se

definieron los responsables de la ejecución de las medidas propuestas y las fechas de cumplimiento y control.

Paso 9. Monitoreo

El seguimiento y la revisión en el proceso de tratamiento de riesgos se planifica y se somete a una verificación regular. Esta verificación se realiza de forma periódica para asegurar controles eficaces tanto en su diseño como en su utilización; analizar y sacar conclusiones de los sucesos, cambios, tendencias, éxitos y fallos; detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluidos los cambios en el criterio de riesgo y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión del tratamiento de riesgo y de las prioridades.

CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre los riesgos que afectan la comunicación promocional de la Sucursal Emprestur Holguín, permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada permitió la aproximación conceptual de la gestión de riesgos de comunicación promocional y su papel en el mejoramiento de la comercialización de los productos y servicios que componen la oferta de las empresas turísticas.
2. El diagnóstico realizado de la situación actual de la comunicación promocional en la Sucursal Emprestur Holguín refleja marcadas debilidades en su estructura y funcionamiento interno que hacen imperativa la gestión de los riesgos que la afectan.
3. Se adaptó y desarrolló un procedimiento de gestión de riesgos de comunicación promocional cuya implementación favorece la comunicación de los productos y servicios que componen la oferta de la Sucursal Emprestur Holguín acorde con las tendencias actuales en Cuba y el mundo apoyando la rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Escalona, A. R. (2016). *Mejoras logísticas al proceso de gestión de los aseguramientos en la Sucursal Emprestur Holguín*. (Trabajo Final de Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial), Universidad de Holguín.
- Guerrero, M. A. (2020). *Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones*.
- Palacios, L. (2016). Dirección Estratégica. 2a Edición, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Pérez, J., Gardey, A. (2021). Definición de procedimiento - Qué es, Significado y Concepto.
- Riquenes, M. (2020). *Procedimiento para la Gestión de Riesgos de la Calidad en organizaciones hoteleras. Aplicación en la Villa El Bosque*. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Raffino, M. E. (2019). Para concepto de Marketing. Retrieved from disponible en [https://:www.concepto.de/marketing](https://www.concepto.de/marketing).

Sostenibilidad corporativa en la Empresa Constructora “Obras Trinidad”

Marilyn Bernal Prado

Máster, Profesora Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3993-767X>

e-mail: marilynbernalprado@gmail.com

Mariluz Llanes Font

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-1251>

e-mail: mlfon@uho.edu.cu

Yoan Manuel Negrin Benavides

Ingeniero. Director Empresa Constructora “Obras Trinidad”, Sancti Spíritus, Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1722-8411>

e-mail: ynegrin@uniss.edu.cu

RESUMEN

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, lo que hace necesario transformar el paradigma de desarrollo dominante en uno que lleve a la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión a largo plazo. Frente a estos desafíos, nace la presente investigación realizada en la Empresa Constructora “Obras Trinidad” de la provincia Sancti Spíritus, Cuba; con el objetivo de evaluar la sostenibilidad corporativa teniendo en cuenta las directrices de trabajo para la sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenibles. La estrategia seguida está basada en el Modelo Triple Cuenta de Resultados, desarrollado sobre la base de dimensiones de la sostenibilidad (económico – social – ambiental). La estrategia de investigación en su primera fase diagnostica el comportamiento de la organización en función de la sostenibilidad mediante la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización, asociados a las dimensiones del Modelo Triple Cuenta de Resultados. En un segundo momento se presenta una propuesta de acciones para incorporar los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad, el mismo abarca los niveles estratégico, normativo y operativo. Finalmente se proponen indicadores para evaluar la sostenibilidad por cada dimensión del modelo aplicado contribuyendo a la incorporación de los Objetivos de Desarrollo sostenible. La investigación posee significación práctica, pues se evidencia relevancia social, así como resultados de investigación que benefician las partes interesadas a través del primer acercamiento del enfoque de sostenibilidad corporativa a una entidad del sector de la construcción en Cuba.

Palabras clave

Desarrollo sostenible, administración de empresas, calidad ambiental, desarrollo económico y social, indicadores de desarrollo.

Corporate sustainability in the Construction Company "Obras Trinidad".

ABSTRACT

The 2030 Agenda for Sustainable Development establishes a transformative vision towards economic, social and environmental sustainability, which makes it necessary to transform the dominant development paradigm into one that leads to the path of sustainable development, inclusive and with a long-term vision. Faced with these challenges, the present research was carried out in the Construction Company "Obras Trinidad" in the province of Sancti Spiritus, Cuba; with the objective of evaluating corporate sustainability taking into account the working guidelines for sustainability and Sustainable Development Goals. The strategy followed is based on the Triple Bottom Line Model, developed on the basis of sustainability dimensions (economic - social - environmental). The first phase of the research strategy diagnoses the organization's behavior in terms of sustainability by identifying the organization's strengths and weaknesses associated with the dimensions of the Triple Bottom Line Model. In the second phase, a proposal of actions to incorporate the principles and frameworks for sustainability is presented, covering the strategic, normative and operational levels. Finally, indicators are proposed to evaluate sustainability for each dimension of the applied model contributing to the incorporation of the Sustainable Development Goals. The research has practical significance, since social relevance is evidenced, as well as research results that benefit the interested parties through the first approach of the corporate sustainability approach to an entity of the construction sector in Cuba.

Keywords

Sustainable development, business management, environmental quality, economic and social development, development indicators.

Introducción

La creciente necesidad de mitigar los impactos ambientales ha llevado a las industrias a desarrollar procesos sostenibles, lo que puede representar una ardua tarea ya que se deben considerar factores económicos, de seguridad, sociales y ambientales. Representa un gran desafío hacia nuevas líneas de investigación encaminadas a la obtención de producciones industriales sostenibles (Parra Rosero & Herrera Pazmiño, 2017).

La tendencia en las investigaciones donde el eje central es la organización basada en procesos sustentables, las tres dimensiones estudiadas: 1) la producción sustentable, 2) administración sustentable y 3) manejo y cuidado del ambiente con visión sustentable (González et al., 2019). abordan la necesidad de colaboración proactivamente entre las empresas y los clientes para construir ecosistemas empresariales sostenibles, haciendo hincapié en el mantenimiento de la diferenciación, la mejora de la calidad y los conocimientos tecnológicos (Joo & Shin, 2018).

emprende la evaluación inherente para el diseño de procesos sostenibles, destaca que inicialmente, la evaluación inherente se ha centrado en la comparación de varias rutas de proceso, mientras que, los métodos modernos pretenden minimizar el riesgo (Athar et al., 2019). Manifiesta como futuras direcciones de investigación materializar los objetivos de plantas de proceso económicas, más sanas, seguras y respetuosas con el medio ambiente.

Los procesos sostenibles son flexibles, adaptables, para propiciar el equilibrio de la organización con su entorno y satisfacer armónicamente unos requisitos cambiantes de todas las partes interesadas

pertinentes; ampliando el concepto de eficiencia más allá del aspecto económico y extenderlo a los aspectos ecológicos y sociales (Llanes Font et al., 2018).

La clásica gestión de procesos de negocio, para su evaluación y mejora, contiene indicadores de costo, tiempo, calidad y flexibilidad, mientras que la gestión de procesos sostenibles incluye una nueva arista de indicadores: sociales y ecológicos, lo cual constituye la base para garantizar el establecimiento de organizaciones sostenibles (Seidel et al. (2012) citado por Plasencia Soler (2018).

El presente estudio se utilizan diferentes métodos y técnicas de investigación, entre los que se encuentran: la observación, entrevistas, consulta de documentos, entre otros. Con el objetivo de evaluar la sostenibilidad corporativa teniendo en cuenta los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenibles en la Empresa Constructora “Obras Trinidad” de la provincia Sancti Spíritus.

Metodología

La mentalidad empresarial se encuentra en constante cambio, actualmente los gobiernos, las sociedades y las partes interesadas esperan que las empresas emprendan prácticas empresariales que sean buenas para las personas y el medioambiente, no solo el resultado final. Según el estudio realizado por Plasencia Soler et. al. (2018) existen diferentes modelos para el desarrollo sostenible, aplicados a nivel empresarial (Modelo Triple Cuenta de Resultados, el Modelo de los Cuatro Pilares, el Modelo Presión-Estado-Respuesta, el Modelo del Centro Lowell, el Modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible, el Modelo Ambiente-Social-Gobernanza y el Modelo El Cubrix) entre otros.

En el ámbito de la sostenibilidad, uno de los modelos más extendido internacionalmente (Guo et al., 2015) y popularizado por John Elkington en 1994 (Idowu, 2013; Glac, 2015) en el libro *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up* se le conoce con el nombre de “Triple Cuenta de Resultados” en inglés Triple Bottom Line, con sus siglas: TBL o 3BL. Declara que el éxito de una organización maximiza sus beneficios económicos, sociales y ambientales y aporta las herramientas para el desarrollo a largo plazo.

Para efectos de la presente investigación, se concentra el análisis en el método de Triple Cuenta de Resultados, porque es uno de los modelos desarrollados sobre la base de dimensiones de la sostenibilidad (económico – social – ambiental); además es de los más usados desde su surgimiento hasta la actualidad y se orienta en la búsqueda de beneficios con impacto positivo en los grupos de interés de las organizaciones, finalmente se considera que este método aporta a la dirección de las entidades una herramienta para reaccionar ante los cambios que se generan por las partes involucradas.

Por tanto, el término triple resultado se refiere a los parámetros que deben ser definidos por las empresas con la finalidad de evaluar sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados indicadores. Lo que representa una correcta definición de los objetivos de la empresa y ajustados a las necesidades de todas las partes implicadas (grupos de interés) con la empresa (clientes, empleados, proveedores, competencia, comunidad local, actores sociales, etc).

Resultados y discusión

La evaluación de la sostenibilidad es un tema bien complejo en el sector de la construcción, pues este sector es gran consumidor de recursos. La extracción y transformación de materias primas en la construcción y la transportación de dichas materias, genera el consumo de recursos adicionales, que provocan importantes impactos ambientales. El desarrollo de los procesos de las empresas constructoras implica operaciones de mantención, desmovilización y demolición entre otros y, como consecuencia de estas características, también es responsable por el consumo de energía, agua y generación de contaminantes.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Constructora “Obras Trinidad”, la cual brinda servicios de construcción y montaje principalmente en la provincia de Sancti Spiritus, con una calidad que permite satisfacer a los clientes por medio de un personal altamente competitivo con experiencia en la actividad, trabajando con sentido de pertenencia y eficiencia que permite ser una empresa estatal de referencia en la actividad constructiva en el país. Dicha entidad se consolida como la principal empresa constructora con un trabajo sostenido dentro del sector de la construcción, en el que se evidencia el compromiso de sus trabajadores con la calidad de las obras entregadas. Juega un rol fundamental en la economía territorial, ya que tiene la misión de garantizar los servicios constructivos de las inversiones que son aprobadas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para el desarrollo de la economía en la provincia.

En el sector de la construcción persisten deficiencias en la producción de materiales de la construcción, en la calidad de la ejecución y terminación de las obras y en los trámites relacionados, entre otras problemáticas de orden organizativo y de control. Lo anterior se agrava cuando se le agregan factores negativos en el orden ambiental, pues durante el proceso de construcción, operación, mantenimiento, y demolición existen altos niveles de contaminación ambiental, a su vez se eleva el consumo energético y la explotación de recursos naturales que impactan en el cambio climático al afectar la calidad del aire y el agua, lo que genera alta tasa de contaminación por mal manejo de desechos. En la Tabla 1 se referencian los puntos fuertes y débiles de la Empresa Constructora “Obras Trinidad”, asociados a las dimensiones del Modelo Triple Cuenta de Resultados.

Tabla 1:

Puntos fuertes y débiles de la Empresa Constructora “Obras Trinidad”, asociados al Modelo Triple Cuenta de Resultados.

Puntos débiles por dimensiones de la sostenibilidad:

Económica	Limitaciones en las capacidades de pago de los inversionistas. Obsolescencia tecnológica del equipamiento. Carencia de tecnología de punta Limitación de recursos materiales, insumos, combustibles y financiamientos. Déficit de capital financiero en moneda libremente convertible.
Social	Deficientes salarios e insuficientes estimulaciones a los trabajadores. Deficiente relevo calificado para operarios de equipos especializados. Falta de preparación adecuada en algunos directivos. Fluctuación y déficit de la fuerza de trabajo.

	<p>Pobre inserción de la mujer en este tipo de empleo.</p> <p>Insuficientes acciones para motivar, atraer y captar fuerza de trabajo.</p> <p>No tienen en cuenta desde la planificación estratégica la dimensión social</p> <p>No está identificados criterios de decisión y los elementos que lo componen en el ámbito social (indicador, forma de medición, nivel de aspiración, etc)</p>
Ambiental	<p>Contaminación acústica y lumínica que genera fuerte impacto en la fauna.</p> <p>Emissiones de dióxido de carbono relacionadas con los procesos constructivos.</p> <p>Inadecuado manejo de desechos.</p> <p>Generación de cantidad masiva de residuos.</p> <p>Alta explotación de recursos, y la mitad de ellos son no renovables.</p> <p>No tienen en cuenta desde la planificación estratégica la dimensión ambiental.</p> <p>No está identificados criterios de decisión y los elementos que lo componen en el ámbito ambiental (indicador, forma de medición, nivel de aspiración, etc)</p>
Puntos fuertes por dimensiones de la sostenibilidad:	
Económica	<p>Existe una capacidad constructiva que permite acometer todo tipo de programa.</p> <p>La contabilidad y control interno están certificados.</p> <p>Contar con toda la legislación certificada.</p> <p>Están diseñados los procedimientos y manuales para cometer las acciones.</p>
Social	<p>El capital humano cuenta con fuerza calificada técnica y profesional.</p> <p>Adecuado sistema de trabajo y de dirección</p> <p>Experiencia en el sector de la construcción.</p> <p>Estabilidad de los directivos.</p> <p>Empresa constructiva de referencia en el territorio</p> <p>Fuerte movimiento de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores y las Brigadas Técnicas Juveniles</p>
Ambiental	<p>Propicia el uso eficiente de recursos</p>

El análisis anterior permite corroborar que aún es insuficiente el despliegue del concepto de sostenibilidad en la Empresa Constructora “Obras Trinidad”, pues aún se carece del carácter multiperspectivo o multidimensional dado por la identificación de elementos o aspectos que deben ser considerados de manera integrada para conducir la organización sobre bases sostenibles; es limitado el enfoque estratégico de la entidad hacia la sostenibilidad, pues no existe una integración entre los objetivos e indicadores de sostenibilidad definidos en la proyección estratégica, lo que impide el

desarrollo de su carácter evolutivo o progresivo. Finalmente, la creación de valor para los grupos de interés no se procura intencionadamente como una característica del concepto de sostenibilidad.

Acciones para incorporar los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad en la Empresa Constructora “Obras Trinidad”

Mediante sesiones de trabajo en grupo que incluyen directivos, especialistas y obreros de la empresa se proponen acciones para incorporar los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad en la Empresa Constructora, para ellos se tienen en cuenta los niveles estratégico, normativo y operativo así como las dimensiones del Modelo TBL por el que se evalúa la sostenibilidad corporativa en la presente investigación.

Tabla 2:

Acciones para incorporar los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad en la Empresa Constructora “Obras Trinidad”

	Económico	Social	Ambiental
Nivel estratégico	Rediseñar la planificación estratégica de la organización donde se vean reflejados no sólo aspectos financieros, sino también aspectos ambientales y sociales alineados a los requerimientos de los grupos de interés. Enfocar el diagnóstico estratégico hacia las dimensiones de la sostenibilidad definidas en el Modelo Triple cuenta de Resultados Desarrollar servicios constructivos con el fin de resolver cuestiones sociales y ambientales	Garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación, diversidad, equidad y el enfoque de género Garantizar condiciones requeridas seguridad, salud e higiene del trabajo	Concientizar a los trabajadores sobre los impactos al medio ambiente que producen las operaciones del proceso constructivo. las Certificar el sistema de gestión ambiental para la reducción de los riesgos ambientales y la mitigación de los impactos sobre el medio ambiente el Identificar y prevenir fuentes de de polución provenientes de los procesos constructivos (residuos, emisiones, afluentes)
	Desarrollar sistema de pago de salarios y beneficios a los empleados de acuerdo con los resultados	Fortalecer la programa de formación de capacitación sobre la base de las necesidades de sus empleados a todos los niveles	

	jerárquicos
	Desarrollar fuentes de empleo, formación y calificación del personal de la comunidad trinitaria donde se encuentra enclavada la empresa
	Establecer canales, sistemas y procesos de comunicación entre trabajadores y directivos
	Promover el uso racional de la energía, el agua y los recursos, con definición de indicadores para monitorear y continuamente
Nivel normativo	Identificar y documentar de manera sistemática las obligaciones de la organización por cada uno de los procesos
	Mantener actualizados a los trabajadores sobre las políticas, códigos, normas y otras obligaciones que rigen el comportamiento de la organización.
	Elaborar programas de ética y cumplimiento con lo normado por procesos
	Identificar y clasificar las partes interesadas actuales y futuras de la organización, involucrándolas en la toma de decisiones estratégicas.
	Identificación y evaluación de riesgos de cumplimiento normativo
Nivel operativo	Rediseñar los procesos de negocios sostenibles.
	Garantizar la operacionalización de la estrategia en procesos de negocio sostenibles.
	Definir los indicadores por procesos a partir de los objetivos estratégicos.
	Evaluar impactos por dimensiones de la sostenibilidad
	Evaluar y mejorar el nivel de sostenibilidad de la organización

Propuesta de indicadores para evaluar la sostenibilidad asociados a los criterios o dimensiones del enfoque seleccionado

En el sector de la construcción se desarrollan otras metodologías para evaluar la sostenibilidad, por ejemplo el Green Building Council de España (GBCe), en su documento *Verde Edificios 2020 - Guía de evaluación* desarrolla un sello propio llamado VERDE que evalúa cinco aspectos fundamentales: dónde se encuentra el edificio, su calidad ambiental interior (aire, luz, ruido, confort), la gestión de los recursos (energía, agua, materiales), la integración social (accesibilidad, formación, comunicación) y su calidad técnica (monitorización, documentación, mantenimiento). La GBCe aboga por una edificación sostenible que cumpla con las cinco 'pes' (Personas, Prosperidad, Planeta, Paz, Pacto). "Personas, es decir, calidad de vida y bienestar. Prosperidad, mediante el desarrollo económico local y justo. Planeta, la protección de nuestro entorno. Paz, fomento de la concordia y la armonía. Y Pacto, la implicación y el compromiso de todos para todos".

Por medio de la triangulación de información entre el contexto en el que se desempeña la entidad objeto de estudio, el Modelo TBL y los indicadores que desarrolla la Green Building Council de España (GBCe) para edificaciones sostenibles, se ha propone una selección y adaptación de indicadores para evaluar la sostenibilidad corporativa de la Empresa Constructora "Obras Trinidad",

como primer paso frente al desafío vía al desarrollo sostenible, inclusivo y con visión a largo plazo. Ver Tabla 3.

Tabla 3:			
Indicadores para evaluar la sostenibilidad asociados a los criterios o dimensiones del Método Triple Cuenta de Resultados			
Dimensión económica			
Consumo de recursos y energía	Materiales	-Peso de los materiales componentes de la unidad funcional, en kg -Cantidad en masa y volumen de residuos sólidos originados -Porcentaje estimado en masa (Kg) de materiales renovables utilizados -Porcentaje de materiales/componentes que son de origen/producción nacional -Porcentaje de materiales/componentes que son tiene procedencia importada	
	Agua	-Peso de agua dulce empleada en la etapa de fabricación de materiales de construcción -Peso de agua dulce empleada en la etapa de construcción de obras.	
	Energía	-Energía primaria estimada asociada a los materiales/componentes	
Vida útil	Durabilidad	-Vida útil en servicio de los componentes principales	
	Funcionalidad	-Grado de satisfacción de los usuarios -Años de antigüedad de las empresas fabricantes de los principales componentes	
	Flexibilidad y Adaptabilidad	-Facilidad de alterar fachadas -Facilidad de alterar espacio superficial exterior	
	Mantenimiento y limpieza	-Mantenimiento de las instalaciones -Intervalo de renovación	
	Reutilizabilidad	-Uso de elementos reutilizados -Uso de elementos reutilizables	
	Reciclabilidad	-Porcentaje de materiales que son reciclables -Porcentaje de materiales que son reciclados a su fin de vida	
	Costos	Costos de la ejecución material	-Costos de materiales de construcción -Costos de mano de obra -Costos indirectos
		Costo de	-Costos de mantenimiento ecológico

mantenimiento -Costo de mantenimiento lean

Dimensión ambiental		
Cargas ambientales	Emisiones y vertidos	-Emisiones de CO ₂ en Kg
	Residuos	-Cantidad en masa y volumen de residuos sólidos generados en el proceso constructivo -Cantidad en masa y volumen de residuos peligrosos generados en el proceso constructivo -Cantidad en masa y volumen de residuos reciclables generados en el proceso constructivo

Dimensión social		
Salud y confort	Calidad del aire interior	-Porcentaje, en masa, de materiales de acabado con bajo contenido tóxico
	Confort Acústico	-Aislamiento acústico o ruido aéreo
	Seguridad	-Resistencia al fuego de los elementos de fachada
Entorno social	Comunidad	-Accesibilidad a servicios básicos -Expansión urbana -Acceso a transporte público -Disponibilidad de zonas verdes

Conclusiones

El camino a la sostenibilidad en las organizaciones tiene su origen en la gestión estratégica alineada con las dimensiones de sostenibilidad definidas de acuerdo al modelo o enfoque de sostenibilidad que se sigue, coherentemente integrado a la gestión normativa, que suele partir de la ley, de lo normado, de las normas y valores por las que se rige la empresa. Una vez que en las organizaciones estos elementos se engranan y fluyen positiva y espontáneamente entonces están en condiciones de gestionar procesos sostenibles sustentados en la definición de indicadores para su evaluación.

El estudio ha permitido realizar un análisis preliminar de puntos fuertes y débiles de la Empresa Constructora "Obras Trinidad", en torno a la sostenibilidad, identificando que aún se carece de la institucionalización de la sostenibilidad, a partir de ello se han propuesto acciones para incorporar los principios y marcos de trabajo para la sostenibilidad, así como indicadores por cada una de las dimensiones que se sistematizan en el Modelo Triple Cuenta de Resultados.

Referencias

- Athar, M., Shariff, A. M., & Buang, A. (2019). *A review of inherent assessment for sustainable process design. Journal of Cleaner Production*, 233, 242-263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.060>
- González, A. J., Romero, M. I., & Casallas, C. C. (2019). *Organización basada en procesos sustentables. Una revisión de literatura. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(23), 97-126.

- González Díaz, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., Assafiri Ojeda, Y. E., & Nogueira Rivera, D. (2021). *La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos*. *Ing. Ind.*, 42(2), 108-124. SciELO Cuba.
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). *Tools for process management*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- Green Building Council España (GBCe), (2020). *VERDE Edificios 2020 - Guía de evaluación*. <https://gbce.es/recursos/gea-verde-edificios-2020/>
- Guo, D., DeFrancia, K., Chen, M., Filiatraut, B. y Zhang, C. (2015). *Assessing Sustainability: Frameworks and Indices*. Research Program on Sustainability Policy and Management. Earth Institute. Columbia University. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: http://spm.ei.columbia.edu/files/2015/06/SPM_Metrics_WhitePaper_3.pdf
- Idowu, S. O. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
- Joo, J., & Shin, M. M. (2018). Building sustainable business ecosystems through customer participation: A lesson from South Korean cases. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.01.001>
- Leal Rodríguez, L. (2021). *Modelo para la mejora de la gestión de la calidad alineando el enfoque de gestión por procesos y tecnologías de la información, para organizaciones de servicios públicos*. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias]. Universidad Tecnológica de la Habana «José A. Echevarría».
- Llanes Font, M. (2015). *Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín* [Tesis presentada en opción al grado científico Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya».
- Llanes Font, M., Moreno Pino, M. R., & Lorenzo Llanes, E. J. (2018). *Sistema de Gestión de la Calidad Contexto de la Organización y Liderazgo ¿Qué y cómo hacer?* Conciencia Ediciones.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo*. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Parra Rosero, P., & Herrera Pazmiño, L. (2017). *Nuevas tecnologías para una producción más limpia: Un estado del arte*.
- Plasencia Soler, J.A (2018). *Modelo para contribuir a la sostenibilidad de entidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones desde la gestión estratégica*. [Tesis presentada en opción al grado científico Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad Tecnológica de la Habana.
- Plasencia Soler, J.A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A.M. y Nicado García, M. (2018). *Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones*. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>

Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín

Márian Pérez Pérez

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora auxiliar. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

marian.perez@uho.edu.cu

Ángel Tomás Pérez Rodríguez

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

aperez@uho.edu.cu

Gretchen Abreu Carbonell

Ingeniera Industrial. Sucursal Emprestur Holguín, Cuba.

gretchenabreu385@gmail.com

RESUMEN

Actualmente se reconoce que las personas son el activo más importante de una empresa para asegurar los resultados organizacionales, constituyendo un elemento de ventaja competitiva. En este contexto, se torna esencial la mejora de la organización del trabajo que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de forma proactiva. La presente investigación fue realizada en la Sucursal Emprestur Holguín, la cual presentaba una deficiente organización del trabajo, un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, desbalance carga – capacidad y desconocimiento de la cantidad real de personal que se necesita para realizar el trabajo, por lo que se plantea como objetivo: mejorar la organización del trabajo en esta empresa para el aumento de la productividad. Se utilizaron como técnicas, las siguientes: la observación directa, revisión de documentos, entrevistas, técnicas de estudio de tiempos (autofotografías y muestreo por observaciones instantáneas), además del empleo del software MEDTRAB con lo que se logró la optimización de la plantilla requerida en dicha empresa y el aumento de la productividad.

Palabras clave: Organización del trabajo, productividad, personal, jornada laboral, estrategia.

Improvement of work organization in the top management of the Emprestur Holguín Branch

ABSTRACT

Currently it is recognized that people are the most important asset of a company to ensure organizational results, constituting an element of competitive advantage. In this context, it becomes essential to improve the organization of work that adopts a strategic nature to face changes proactively. The present investigation was carried out at the Emprestur Holguín branch, which presented a deficient organization of work, a low use of the working day, load-capacity imbalance and ignorance of the real number of personnel needed to carry out the work, therefore the objective is: to improve the organization of work in

this company to increase productivity. The following techniques were used: direct observation, document review, interviews, time study techniques (photographs and sampling by instantaneous observations), in addition to the use of the MEDTRAB software, which achieved the optimization of the staff required in said company and the increase in productivity.

Keywords: Organization of work, productivity, personnel, working day, strategy.

INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano (RH) es un factor determinante para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales, por lo cual se ha convertido en un elemento de ventaja competitiva en la actualidad. En las organizaciones de servicio el factor humano es fundamental para determinar el grado de satisfacción de los clientes, en cuanto al tiempo, ganancias o pérdidas para las entidades. Predecir de forma sistemática la necesidad futura de empleados de una organización le permite a esta proporcionar la fuerza de trabajo idónea para el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos (Abreu Carbonell, 2022).

El ejercer una acertada planeación de los recursos humanos y mejorar la organización del trabajo (OT) permite elevar el nivel de prestación de un servicio y que este sea más efectivo, que los clientes estén más satisfechos y se aumenta la productividad. Existen diferentes autores que en sus investigaciones han hecho referencia a aspectos relacionados con el tema, entre ellos Marsán Castellanos et al., (1987), Chiavenato (1990), Puchol (1997), De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016), Peñalver (2018), Valdés Moreno (2020), entre otros.

En Cuba, como parte del perfeccionamiento empresarial, la organización del trabajo juega un papel fundamental para alcanzar los fines deseados. Por lo que las empresas cubanas trabajan en base a poseer un capital humano con alta calificación técnica y profesional. El estudio de plantillas contribuye al mejoramiento de la estructura de las empresas. La dirección del país ha realizado importantes cambios en el sistema de gestión empresarial con el objetivo de lograr un incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo.

La presente investigación se desarrolló en la Sucursal Emprestur Holguín S.A perteneciente al Ministerio del Turismo la cual tiene como función el apoyo a las entidades turísticas por lo que es necesario fortalecer la gestión de su capital humano y con ello potenciar el compromiso de sus trabajadores en el cumplimiento de su misión. A través de una entrevista realizada a trabajadores de esta entidad se pudo constatar que:

- No se ha realizado una investigación que arroje la cantidad real de personal que se necesita;
- deficiente organización del trabajo;
- se desconoce si existe déficit o exceso de personal;
- baja satisfacción de los trabajadores;
- disminución del nivel de productividad.

Por lo que se establece como objetivo: mejorar la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A para el aumento de la productividad.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles, de la revisión de procedimientos para la mejora de la organización del trabajo en empresas de prestación de servicios, con el objetivo de detectar las principales características. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información, a partir del estudio bibliográfico y la experiencia de los expertos consultados. El sistémico estructural: para el análisis a través de su descomposición en los elementos que lo integran. Como métodos empíricos sobresalen la observación directa, el análisis documental, las encuestas, las entrevistas y las mediciones directas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis del tema se estudiaron publicaciones vinculadas a la determinación de plantillas de cargos y la organización del trabajo. Se indagó en los repositorios institucionales, así como en bases de datos *ScienceDirect* y *GoogleScholar*. La selección incluyó tesis (grado, maestrías y doctorados), artículos de revistas científicas, de congresos, normas y resoluciones. Varios investigadores presentan la metodología para la realización de los mismos. A continuación, se describen los principales aportes y deficiencias:

De Miguel Guzmán (2006) desarrolló una tecnología que concibe de forma integral la planeación de los recursos humanos (PRH) integrando un modelo teórico que sustenta la implantación de un procedimiento general los que posibilitan el desarrollo de una PRH. Sin embargo, no explica cómo se ajusta a la planificación económica de las entidades. Por su parte, Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009) propone un procedimiento para la determinar la plantilla en instalaciones hoteleras, la cual tiene como base un diagnóstico de la entidad y el estudio de los procesos que se realizan en ella. No obstante, está orientado a ser ejecutado por consultores externos.

Navarro Ortiz (2012) y Quiala Toledano (2012), desarrollaron investigaciones para determinar las plantillas de cargos necesarias empleando técnicas de ingeniería y estudio de tiempos. Como principales resultados se propuso la reclasificación de los cargos directos e indirectos y se determinó la plantilla necesaria en las áreas objeto de estudio. Como desventaja solo se enfocan en la PRH sin tener en cuenta los métodos de trabajo.

Moner Arias (2012) aplica un procedimiento que permite realizar un estudio de OT y mejorar los resultados en sus actividades. El mencionado procedimiento consta de cinco fases y un total de 18 pasos que permiten caracterizar y diagnosticar la entidad objeto de estudio, así como sus procesos fundamentales.

La propuesta de Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012) consta de diversas técnicas que contribuyen a lograr el diagnóstico certero de la empresa. A pesar de ello, no tiene en cuenta la caracterización de la entidad, el análisis de los recursos humanos y de las razones financieras. García Rodríguez, et al. (2014) propone un procedimiento donde se analizan los indicadores económicos, el aprovechamiento de la

jornada laboral, la capacidad productiva y la organización de los procesos de trabajo. No obstante, no se caracteriza a la fuerza de trabajo y se obvian elementos de la OT.

Ormaza Murillo, et al. (2015) ofrece un procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera de agroindustrias que permite garantizar la calidad de vida laboral de los trabajadores. No obstante, no realizan la evaluación, seguimiento y control de las soluciones por lo que carece de un enfoque de mejora continua.

Góngora López et al., (2016) adaptan la propuesta de Basnuevo Andreu (2008) teniendo en cuenta los indicadores económicos relacionados con el salario, el cumplimiento del plan de ingresos o ventas en valores, el cumplimiento de los planes y objetivos de trabajo y los resultados de auditorías o inspecciones. A pesar de los elementos antes mencionados, no se analizan los métodos y técnicas de trabajo.

El procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018) está basado en un enfoque por proceso y estratégico. Diagnostica todos los elementos que integran la OT y propone las técnicas e indicadores a emplear para el diagnóstico. Sin embargo, el procedimiento no determina la plantilla necesaria. En este sentido, Merladet Suñol (2020) y Curbelo Díaz (2020) aplican parcialmente el procedimiento de Menéndez la Rosa (2018) el cual les permitió detectar los problemas que afectaban a la organización y proponer soluciones para eliminarlos.

Finalmente, Bernal Rodríguez et al., (2022) propone un procedimiento para determinar la necesidad de personal, en procesos de servicio de restauración, con el objetivo de lograr su optimización, y demuestra que, a través de la simulación matemática y el cronometraje de operaciones se obtienen iguales resultados. Como deficiencias no caracteriza la entidad, el área objeto de estudio ni los recursos humanos y no tiene en cuenta los indicadores económicos y los procesos organizacionales.

Para seleccionar el procedimiento más integrador se analizaron los siguientes elementos: el enfoque a la mejora continua, que cumplan con el ciclo de gestión, que contenga la caracterización de la entidad, del área objeto de estudio y de los recursos humanos, que se analicen los indicadores económicos, los procesos organizacionales y la jornada laboral y que se realice el cálculo de la plantilla (tabla 1.1).

Tabla 1.1.

Análisis de los procedimientos metodológicos

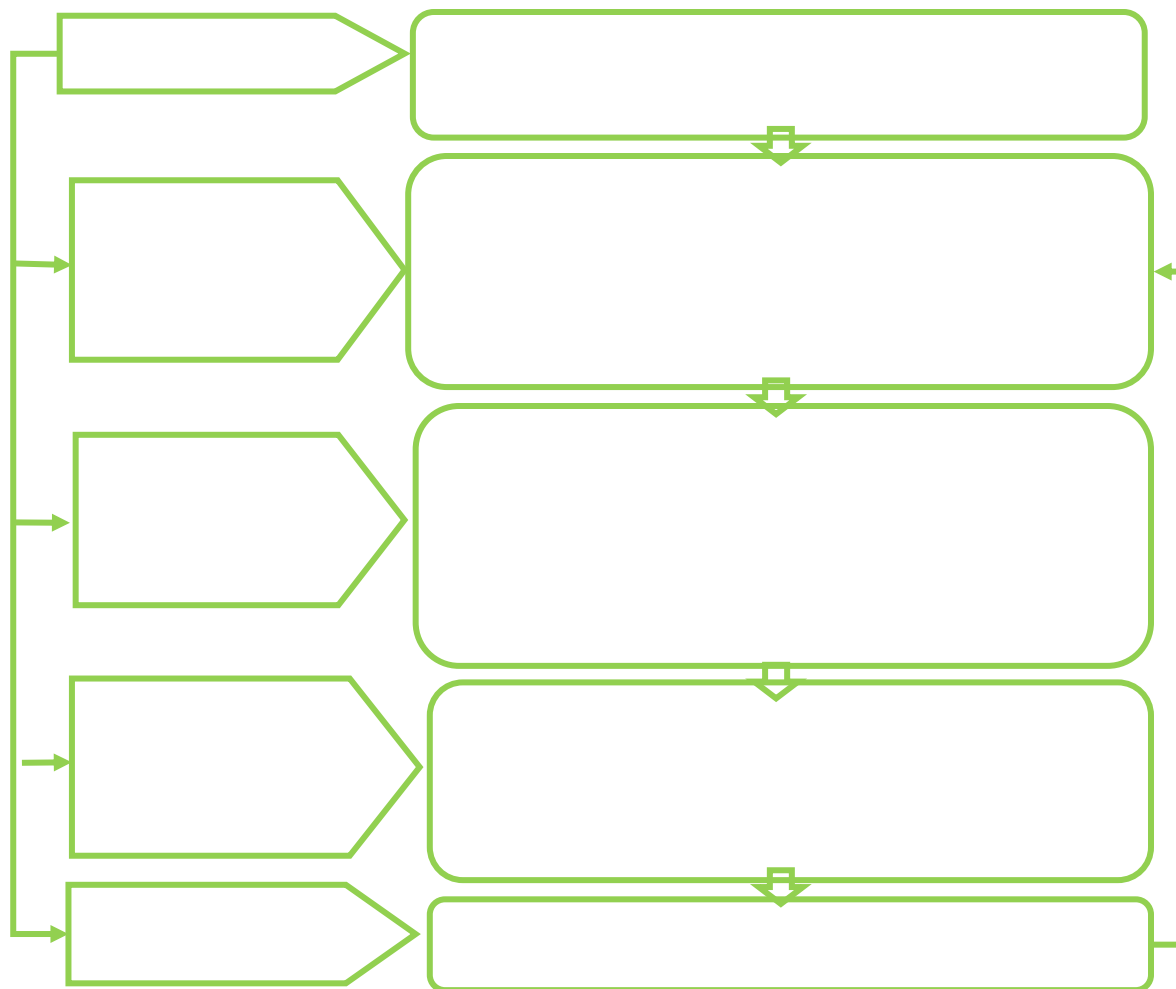
Aspectos	Mejora continua	Ciclo de gestión	Caracterización de la entidad	Caracterización del área objeto de estudio	Caracterización de los RH	Análisis de indicadores económicos	Análisis de procesos organizacionales	Estudio de OT	Análisis de la JL	Cálculo de la plantilla
Autores										
Bernal Rodríguez et al. (2022)		x						x	x	x
Merladet Suñol (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	

Curbelo Díaz (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Menéndez la Rosa (2018)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Góngora López et al. (2016)		x						x		
Ormaza Murillo et al. (2015)		x	x					x	x	
García Rodríguez et al. (2014)		x				x			x	
Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012)									x	
Moner Arias (2012)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Navarro Ortiz (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Quijala Toledano (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Miguel Guzmán (2006)		x	x	x	x				x	x

Luego del análisis de los procedimientos se seleccionó la propuesta de Moner Arias (2012) ya que para su proceder se tuvo en cuenta la PRH y los elementos de la OT, el cual puede ser ajustable a otras entidades de servicios, tiene bien detallado y explicado cada paso para una mejor comprensión del procedimiento, y se ajusta al propósito de esta investigación (figura 1).

Figura 1.

Procedimiento para la determinación de plantillas de cargos necesarias y la mejora de la organización del trabajo propuesto por Moner Arias (2012)



Aplicación del procedimiento para la mejora de la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la Sucursal Emprestur Holguín S.A:

Etapa I. Preparación

Para lograr la participación de los miembros de la organización, se realizó una presentación en consejo de dirección y a los trabajadores, dándoles a conocer el objetivo del estudio a realizar. Además, se creó y capacitó al equipo de trabajo el cual quedó compuesto por siete miembros de la empresa y profesores de la Universidad de Holguín.

Etapa II. Caracterización y diagnóstico del área objeto de estudio

La Sucursal Emprestur S.A Holguín fue creada por el acuerdo No.4.1, de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Emprestur S.A. del Ministerio del Turismo. Presta servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística. Además, brinda servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, de demolición, desmontaje, remodelación, reestructuración, reconstrucción

y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetos existentes, así como de reparación y de mantenimiento constructivo.

A partir de la revisión documental, se pudo comprobar que la organización gestiona sus actividades y recursos por procesos. Cuenta con una dirección que gestiona los siguientes departamentos: Asistencia y Desarrollo, Técnico Comercial, Contable Financiera y de Capital Humano los cuales orientan a los departamentos aseguramiento técnico material, servicios constructivos Holguín, servicios integrales y recursos naturales, servicios tecnológicos y un grupo de preparación y administración de obras. Esto permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

Del promedio de trabajadores de la empresa tiene un cumplimiento de la plantilla del 85.23%, este valor no alcanza el estado deseado (100%) por lo que se considera desfavorable. Esto dificulta la ejecución de las actividades fundamentales en la empresa. En cuanto a la división y cooperación del trabajo en la empresa cada trabajador tiene bien definido cuáles son sus funciones y obligaciones dentro del cargo que desempeña, las que se encuentran registradas y archivadas por cada jefe de departamento. Los trabajadores tienen suficiente autonomía para la realización de sus tareas dándole cumplimiento a los manuales de funcionamiento interno presentes en cada área. Pero se debe señalar que los perfiles de competencia se encuentran desactualizados y existen algunos profesiogramas sin elaborar.

Las responsabilidades, autoridades y funciones de los diferentes niveles de dirección de la organización se encuentran definidos en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y en la información documentada del Sistema de Gestión de la Sucursal.

Etapa III. Determinación de las plantillas de cargo necesarias

Luego de realizado el diagnóstico a los diferentes elementos de la organización del trabajo se detectaron los problemas siguientes:

1. Desactualización de las competencias laborales.
2. Algunos profesiogramas se encuentran sin elaborar.
3. Algunos trabajadores presentan molestias y dolores durante la realización de su actividad laboral.
4. Bajo nivel de iluminación.
5. Baja satisfacción de los trabajadores en cuanto a la estimulación moral y material.
6. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
7. Desbalance carga capacidad.

A continuación, en la tabla 2 se encuentra la propuesta de plantilla para optimizar la fuerza de trabajo, según el por ciento de utilización.

Tabla 2.

Balance carga - capacidad realizado en la Dirección de la Empresa

Departamento	Cargos	% utilización	Ntr actual	Ntr propuesta
Dirección	Director		1	1
	Asesor C Jurídico	46,90	1	1

	Técnico en Seguridad y Protección	87,21	1	1
	Chofer C		1	1
Asistencia y Desarrollo	Jefe de Departamento	98,12	1	1
	Especialista en Cuadros	74,61	1	-
	Especialista B del Transporte Automotor	94,44	1	1
	Especialista C en Ciencias de la Informática	64,30	1	-
	Especialista C en uso racional de energía	78,28	1	1
	Chofer C		1	1
Técnico Productivo	Jefe de Departamento	101,02	1	1
	Especialista C en Gestión Comercial (EP)	85,95	1	1
	Esp. B en obras de arquitectura e industriales	100,41	1	1
	Esp. C en Gestión de la Calidad	81,53	1	1
Capital Humano	Jefe de Departamento	100,53	1	1
	Especialista C en Gestión de RRHH	92,76	1	1
	Especialista C en Gestión de RRHH	100,95	1	1
Contable Financiero	Jefe de Departamento	96,38	1	1
	Especialista C en Gestión Económica (EP)	60,44	1	1
	Especialista C en Gestión Económica	78,42	4	3
		77,13		
		74,17		
		74,41		
Técnico A en Gestión Económica	77,75	1	-	
Total			24	20

De un total de 24 trabajadores, 4 deben ser reubicados.

Etapa IV. Generación e implementación de las soluciones propuestas

Propuestas de soluciones

1. Controlar con mayor eficiencia por parte de los jefes inmediatos que los trabajadores firmen correctamente la tarjeta y que estas no tengan borrones, ni tachaduras.
2. Redistribuir las funciones en los cargos teniendo en cuenta la cooperación del trabajo.
3. Realizar la gestión correspondiente con la empresa para garantizar las luminarias necesarias para todas las oficinas.

4. Realizar un estudio ergonómico en aquellos puestos donde los trabajadores presentan molestias durante la realización de su actividad laboral.
5. Realizar la actualización de las funciones por cargos de las competencias laborales empleando las funciones recogidas en el modelo de autofotografía aplicado a cada cargo estudiado.

Etapa V. Evaluación y seguimiento

La organización deberá mantener un monitoreo constante en los procesos analizados, realizando estudios sistemáticos de aprovechamiento de la jornada laboral y calculando el indicador de productividad del trabajo. El responsable por cada proceso deberá controlar si se están cumpliendo las funciones actualizadas y redistribuidas, así como los manuales y procedimientos de trabajo. Además, es recomendable aplicar encuestas para conocer la opinión de los trabajadores sobre los diferentes elementos que conforman la organización del trabajo y que de una forma u otra contribuyen a la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica y el análisis de la literatura especializada permitió seleccionar el procedimiento propuesto por Moner Arias (2012) para la determinación de las plantillas de cargos necesarias pues incluye elementos de la organización del trabajo y puede ser ajustable a entidades de prestación de servicios. La aplicación del mismo en la Sucursal Emprestur Holguín, permitió desarrollar la planeación integral de los recursos humanos en el área de dirección asegurando la correspondencia entre los objetivos estratégicos y tácticos, así como las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal. Además, se caracterizó la entidad objeto de estudio como sistema, teniendo en cuenta los elementos estratégicos. Esto permitió proponer un conjunto de soluciones para erradicar las deficiencias detectadas a través de un plan de acción lo que permitirá asegurar el control de la marcha y la mejoría progresiva de la gestión de recursos humanos y específicamente la planeación cuantitativa de las necesidades de personal.

REFERENCIAS

- Abreu Carbonell, G. (2022). *Determinación de las plantillas de cargos necesarias en la Dirección de la Sucursal EMPRESTUR Holguín*. Universidad de Holguín (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, tesis no publicada).
- Basnuevo Andreu, J. (2008). *Procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en empresas productivas*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cujae, tesis no publicada).
- Bernal Rodríguez, J., & Ramos Iglesias, L. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 15(3), 1–7. <file:///C:/Users/Márian/Downloads/Dialnet-ProcedimientoParaElEstudioDeLaOrganizacionDelTraba-4059838.pdf>
- Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, Y. & Sánchez Suárez, (2022). Simulación y cronometraje de operaciones para calcular el capital humano. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3),

6–22. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300049&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Chiavenato, I. (1990). (1990). *Administración de Recursos Humanos*. A. 580 (ed.), México.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada*. Félix Varela y Academia (ed.), La Habana, Cuba.
- Curbelo Díaz, A. (2020). Estudio de organización el trabajo en la UEB de Tabaco Torcido “Thelmo Esperance Leville”. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín). <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/7814>
- humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino turístico*. [Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín]. <https://www.mundosisgloxxi.ipn.mx/pdf/v06/22/06.pdf>
- García Rodríguez, E., Echevarría Hernández, S., & Alene Biyé Nzó, M. S. (2014). *Estudio de organización del trabajo en procesos de elaboración de yogurt*. (Monografías 2014 de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba).
- Góngora López, Y., Marsán Padilla, J., Sánchez Díaz, M., & Pupo Pérez, M. (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III(3), 1–17. <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/9/529>
- Marsán Castellanos, J., Cuesta Santos, A., Garcías Álvarez, C., & Padilla Méndez, C. (1987). *La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana*. (Tomo I). CUJAE. <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/lt-marzacc81n-organizaciocc81n-del-trabajo-tomo-1-ingeniericc81a-de-meccc81todos-2008.pdf>
- Menéndez la Rosa, I. (2018). *Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Aplicación en el hotel Los Corales Santiago de Cuba*. (Tesis en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín).
- Merladet Suñol, A. (2020). *Estudio de organización del trabajo en la Empresa Militar Industrial de Aseguramientos de Holguín*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín). <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/7865>
- Moner Arias, E. (2012). *Aplicación de un procedimiento para realizar un estudio de la organización del trabajo en la UEB Cueto perteneciente a la Empresa Eléctrica de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/7445>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 20(2), 1 – 20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Navarro Ortiz, D. (2012). *Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustible de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín].
- Nieves Julbe, A. F., & Velázquez Zaldívar, R. (2009). El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico. *Contribuciones a La Economía*, 9(03). <http://www.eumed.net/ce/2009a/njvz.htm>
- Ormaza Murillo, M. P., Félix López, M., Real Pérez, G. L., & Parra Ferié, C. (2015). Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrias. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 126–137. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362015000200003
- Peñalver, A. (2018). *Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020*. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorrh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*. Díaz de Santos (ed.), Madrid, España.
- Quiala Toledano, M. Y. (2012). *Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustible de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, de Holguín].
- Valdés Moreno, E. (2020). *Procedimiento para la planificación de los recursos humanos en la Delegación Territorial del Instituto Nacional de la Reserva Estatal Pinar del Río* [Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección, Universidad de Pinar del Río “Hermandos Saíz Montes De Oca”]. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3744>

Los fundamentos teóricos de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano

Dr. C Miguel Ramón Torres Pérez. ⁽¹⁾

Código ORCID: 0000-0001-9062-2951

MSc. Pergentino Esangui Ondó. ⁽²⁾

Código ORCID: 0009-0001-8344-0911

MSc. María de Jesús Esono Afana. ⁽³⁾

Código ORCID: 0009-0009-7000-6567

RESUMEN

El trabajo responde a la necesidad de realizar la fundamentación teórica que sirva de base para la preparación de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano en condiciones de un país de bajo nivel de desarrollo, como es el caso de Guinea Ecuatorial, centrandó la atención en el factor humano, motivo por el cual, el tema escogido es: Los fundamentos teóricos para preparar un Sistema de Gestión del Desarrollo del Talento Humano. La importancia del trabajo radica en la necesidad de formar adecuadamente al talento humano en Guinea Ecuatorial, país que presenta deformaciones estructurales heredadas del periodo colonial, en aras de lograr su transformación hacia un país emergente. La pregunta problémica es: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para desarrollar un Sistema de Gestión para el Desarrollo del Talento Humano (SGDTH) en Guinea Ecuatorial que propicie una mayor presencia de su fuerza laboral en el mercado nacional de empleo? Objetivo general: Fundamentar teóricamente el proceso de gestión para el desarrollo del talento humano y su incidencia en el incremento la presencia de la fuerza de trabajo nacional en el mercado laboral de Guinea Ecuatorial

Palabras claves: Sistema de gestión, desarrollo, talento humano, recurso y capital humanos.

The theoretical fundamentals a management system of the development of the human talent

SUMMARY

The work responds to the necessity of basing the preparation of an administration system theoretically for the development of the human talent under conditions of a country of low development level, like it is the case of Equatorial Guinea, centering the attention in the human factor, reason for the one which, the chosen topic is: The theoretical fundamentals to use a Management System of the Development of the Human Talent. The importance of the work resides in the necessity of forming appropriately to the human talent in Equatorial Guinea, country that presents inherited structural deformations of the colonial period, for the sake of achieving its transformation toward an emergent country. The investigation Problem is: Which are the necessary theoretical foundations to develop a System of Administration for the Development of the Human Talent (SGDTH) in Equatorial Guinea? General objective: To base the management process theoretically for the development of the human talent and their incidence in the increment the presence of the force of national work in the labor market of Equatorial Guinea.

¹ **Afiliación:** Profesor Titular del CECI Universidad de Holguín. Cuba y del Dpto. Ciencias Económicas y Administración. Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial. **Responsable de correspondencia:** **Correo:** mtorresperez7@gmail.com

² **Afiliación:** Alumno del Doctorado en Ciencias Económicas. Universidad de Holguín. Cuba. Jefe Depto. Ciencias Económicas y Administración. Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial. **Correo:** pergentino eo@yahoo.es

³ **Afiliación:** Alumna del Doctorado en Ciencias Económicas Universidad de Holguín. Cuba. Gerente General Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial. **Correo:** nanyedjang@gmail.com

Key words: Management System, development, human talent, human resource and human capital.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento ha venido paulatinamente, ocupando un espacio preponderante en la obtención de riqueza en las economías, “las cuales se encuentran inmersas en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en el conocimiento, porque aumenta éste en el contenido de los productos y servicios. De ahí la conclusión esencial de que hoy día, el activo fundamental de cualquier empresa es el conocimiento de sus trabajadores y directivos”. (Lage, A. 2004).

La pertinencia social de la gestión del talento humano presta especial atención al factor humano, vinculado inexorablemente, a dicho proceso, atendiendo al relevante papel que desempeña en ese entramado y complejo sistema de relaciones sociales, la relación sociedad-empresa-centros de formación, o como suele denominarse: relación de “Triple Hélice” (Castillo, Helene. 2010)

Los parámetros actuales para medir patrones de calidad y eficiencia atraviesan por las actitudes y habilidades de los recursos humanos y su talento para adaptarse a las nuevas tecnologías, quienes mejor recurso humano posean, mejores resultados tendrán y más pertinentes serán a la sociedad.

La actual coyuntura mundial y de Guinea Ecuatorial en particular, exige una fuerza de trabajo calificada, que sea competitiva en el mercado laboral, que emerge como consecuencia del desarrollo petrolero alcanzado en el país a partir de 1995. Los indicadores muestran el crecimiento económico de Guinea Ecuatorial como país emergente, lo que se refleja en la afluencia de empresas extranjeras en busca de posibilidades de reproducir sus capitales y con ellas acude también la mano de obra extranjera para cubrir las ofertas de empleo.

Debido al nivel de competitividad existente en el país, las empresas nacionales, están en desventajas frente a las foráneas, debiéndose procurar la búsqueda e implementación de nuevas formas de gestión empresarial, imprescindibles para poder ganar un espacio en los mercados. Para ello se necesita una gestión del talento humano que permita su desarrollo y mejore la participación de la fuerza de trabajo nacional en el mercado laboral del país.

Para este propósito resulta decisivo contar con un adecuado Sistema de Gestión del Desarrollo del Talento Humano (SGDTH), modificando estilos de vida, áreas tecnológicas y económicas; el cual tendrá como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la economía nacional.

El sistema de gestión ha de garantizar y controlar la adecuada gestión del desarrollo del talento humano que necesita el país, que posibilite la adquisición e incorporación de conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad productiva, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad, productividad y eficiencia.

Actualmente la República de Guinea Ecuatorial cuenta con varios factores que pueden favorecer la aplicación de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano, entre esos factores se destacan los siguientes:

- El Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social Horizonte 2035
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad ecuatoguineana.
- La Política Nacional de Información.
- Empresas extranjeras con amplia experiencia en diferentes sectores productivos.
- Incremento paulatino de jóvenes profesionales egresados de centros de nivel superior nacionales y extranjeros.

Aprovechar estos elementos, podría favorecer que las organizaciones ecuatoguineanas tengan condiciones adecuadas para emplear a fondo la gestión del desarrollo del talento humano, como recurso más valioso de la sociedad.

Considerando los factores anteriores y dadas las características de economía subdesarrollada en que se desenvuelve Guinea Ecuatorial, caracterizada por la mono producción y la mono exportación, dependiente del sector de los hidrocarburos como principal fuente de ingresos, y con una fuerza de trabajo fluctuante; es necesario crear y desarrollar procedimientos de gestión de sus recursos humanos que propicien el desarrollo de su talento.

La implementación y desarrollo de un SGDTH en Guinea Ecuatorial, resulta necesario para lograr la adecuada atención del talento humano y propiciar su desarrollo. La existencia de una red de centros de Formación Profesional (CFP), privados y públicos, hacen posible la gestión conjunta de la formación a través de un sistema de gestión que integre los intereses de todo el sistema de formación profesional con las necesidades propias del desarrollo del talento humano nacional. Su aplicación tendría un impacto decisivo en el desarrollo del talento humano y en consecuencia en el mejor aprovechamiento del mismo.

Lo anteriormente mencionado es reflejo de la contradicción que se establece entre el potencial del desarrollo emergente del país y el insuficiente desarrollo de su talento humano nacional, lo cual se refleja en la insuficiente competitividad del mismo, frente a la fuerza de trabajo extranjera.

Pregunta científica

¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para desarrollar un Sistema de Gestión para el Desarrollo del Talento Humano (SGDTH) en Guinea Ecuatorial, que propicie una mayor presencia de su fuerza laboral en el mercado nacional de empleo?

La contradicción aquí se establece entre el grado de desarrollo alcanzado, hasta el momento, por el talento humano en Guinea Ecuatorial y el nivel que se desea alcanzar en ellos, al transformar esa realidad mediante la aplicación de un SGDTH, que previamente debe diseñarse, a partir del estudio de la realidad del país y un diagnóstico sobre dicho fenómeno. La solución de dicha contradicción es imprescindible para lograr transformaciones radicales a favor del desarrollo del talento humano, lo cual se pretende conseguir con el diseño y posterior aplicación del SGDTH resultante de la presente investigación.

El diseño de un SGDTH permitirá su aplicación y paulatina transformación del talento humano en el país y en consecuencia tendrá un impacto positivo en la calidad del talento humano.

Objetivo General: Fundamentar teóricamente el proceso de gestión para el desarrollo del talento humano y su incidencia en el incremento la presencia de la fuerza de trabajo nacional en el mercado laboral de Guinea Ecuatorial.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- Del nivel teórico:
 - a. Hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
 - b. Sistémico-estructural: para la elaboración del diseño conceptual del sistema de gestión de desarrollo del talento humano.
 - c. Análisis y síntesis: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo.
- Del nivel empírico:
 - a) La observación científica, la medición y la revisión documental, con apoyo del levantamiento de información a través de entrevistas y la aplicación de encuestas.
 - b) Procesamiento de instrumentos aplicados. Presentación, síntesis y análisis de los resultados.

RESULTADOS

La fundamentación teórica del proceso de gestión para el desarrollo del talento humano y su relación estrecha con el incremento de los recursos humanos nacionales en el mercado de trabajo de Guinea Ecuatorial pone énfasis en el esclarecimiento de las variables: Sistema de Gestión como independiente y Talento Humano como dependiente y su interrelación, alrededor de lo cual gira el desarrollo de la investigación.

En consecuencia, se presentan algunas consideraciones teóricas para el análisis y puesta en práctica de un Sistema de Gestión para el desarrollo del Talento Humano en Guinea Ecuatorial. La importancia de la investigación radica en el análisis de la actual coyuntura del mercado de trabajo en el país y su incidencia en la formación del talento humano nacional, que propicie el adecuado desarrollo del personal en momentos claves del crecimiento económico prospectivo de Guinea Ecuatorial.

DISCUSIÓN

El ciclo de Gestión

El ciclo de Gestión, dentro de la teoría de la Dirección, luego de revisadas diversas fuentes (Amat i Salas, J. M. 1989; Amozarrain, M. 1999; Bisbe, Josep. 2007), se considera como el término utilizado para describir el funcionamiento de un conjunto de técnicas para desarrollar de manera más eficiente las operaciones de organización, planificación, implantación o implementación y control y evaluación, en el logro de los propósitos previstos.

Según criterios de (Amat i Salas, J. M. 1989), la gestión es un proceso independiente, si bien es cierto que posee particularidades que le son inherentes, no debe excluirse del proceso de la dirección, dado el carácter dialéctico que presenta el mismo y a la estrecha interrelación que existe entre los procesos de dirección y gestión.

Existe una relación directa entre el desarrollo del Talento Humano, gestión por competencias e inversión. El recurso financiero invertido en talento humano, no debe verse como un gasto, sino como una inversión. “El capital más valioso de todos —dice Marshall— es el que se ha invertido en seres humanos.” (Marshall, Alfred. 1930, pp. 787-788)

Las evidencias muestran que las inversiones en Recursos Humanos han tenido una notable incidencia en el crecimiento económico de los países emergentes. Las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de Recursos Humanos constituyen el ciclo de gestión del talento humano lo cual permite a las empresas hacer el mejor uso del recurso humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la organización, este proceso no es estático, sino cíclico, donde se extraen experiencias y se perfeccionan los procesos del ciclo anterior.

Los resultados en las organizaciones guardan estrecho vínculo con el proceso de desarrollo del talento humano, teniendo en cuenta las diferentes fases del mismo:

- Planificación, planificación y planificación
- Reclutamiento
- Plan de acogida
- Plan estratégico
- Evaluaciones 360°
- Desarrollo del liderazgo
- Desarrollo profesional
- Programas de reconocimiento
- Competencias
- Retención

En su proceso de crecimiento económico los países emergentes están expuestos a retos, desafíos y presiones a lo que tienen que responder con un alto grado de creatividad y realismo. Entre los principales retos están las restricciones con sus Recursos Humanos (RRHH), agresividad de los mercados, la evolución en el ámbito internacional y las siempre crecientes demandas sociales. En este sentido el ciclo de gestión de desarrollo del talento humano es decisivo para corregir las imperfecciones generadas por el proceso.

La prioridad en el desarrollo del talento humano viene dada por los resultados que muestran las experiencias positivas aplicadas en algunos países.

En los estudios sobre la gestión del talento humano en países de escaso nivel de desarrollo, aparece con reiteración el término de pobreza estructural, entendido como “...un tipo de pobreza en el que se produce una deficiencia en la sociedad de infraestructura e ingresos” (Morales, F.2020). Suele conocerse también como pobreza crónica y está relacionado con el insuficiente desarrollo de infraestructuras en el sector educacional, factor que incide desfavorablemente en los procesos de formación de la fuerza de trabajo, la pobreza estructural, en su medición, combina dos criterios. Por un lado, se basa en la línea de pobreza, mientras que, por otro lado, utiliza el enfoque de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). La pobreza

estructural, también es cíclica, mientras se mantengan las condiciones en la estructura económica y social que le dan origen.

Por un lado, se imputa la condición de pobre a una población que no siente satisfacción con los ingresos que recibe y en consecuencia le resulta insuficiente para satisfacer sus necesidades elementales. Por otro lado, se describe como la carencia de los derechos elementales para la preservación de una vida digna, tales como: vivienda, nutrición, acceso a la educación, sanidad, etc.

La pobreza estructural marca la diferencia entre los países menos desarrollados, al carecer estos de estructuras que aseguren los procesos de formación tales como centros de formación, claustros con el adecuado nivel de preparación y talleres para la realización de las prácticas pre profesionales, planes de estudios y programas acorde con las necesidades del país, entre otras. El ciclo de gestión debe tratar de romper ese círculo vicioso.

La desigualdad dentro de un país y entre países, está marcada por la pobreza estructural. “La mirada desde la perspectiva de la igualdad converge con las demandas de construcción de capacidades y con el énfasis que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La creciente preocupación por los elevados niveles de desigualdad que se expresa en las políticas internas de los países tiene su expresión externa en el consenso de la comunidad internacional alcanzado en 2015. Se reconoce así a la igualdad como un factor clave de la estabilidad internacional y la reducción de conflictos. El propósito de asegurar “que nadie se quede atrás...”, expresado en la Agenda 2030, “...refleja con claridad esa vocación universalista e incluyente” (CEPAL. 2018).

Existe una estrecha relación entre formación, productividad y desarrollo. En consecuencia, en el documento de la CEPAL, citado con anterioridad, se plantea: “Las desigualdades de acceso a la educación y la salud, al reducir las capacidades y las oportunidades, comprometen la innovación y los aumentos de productividad. Cuando una persona abandona sus estudios antes de terminar la educación primaria o secundaria, su potencial productivo se resiente por el resto de su vida activa. El menor salario que recibirá, *ceteris paribus*, respecto a trabajadores con más años de educación formal es un indicador de la pérdida de productividad y bienestar que conlleva ese abandono. La magnitud de esta pérdida es muy elevada a lo largo del tiempo. El costo para la sociedad no se agota en la pérdida futura de ingresos de la persona que no continúa sus estudios, ya que hay externalidades positivas asociadas a la interacción entre personas con alto nivel de educación; en otras palabras, el beneficio social de la inversión en educación va más allá del beneficio privado. Cuando la desigualdad impide el acceso a la educación, sus efectos no son localizados, sino que además se difunden, afectando el conjunto del sistema económico” (CEPAL. 2018).

Un teórico ha definido que “La riqueza de un pueblo no es la del suelo, sino la del cerebro” (Lledó Emilio. 2019), y con esta afirmación pone el énfasis en la capacidad del ser humano de obtener información, conocimiento y aprendizaje, para volcarlo al desarrollo propio y de los demás, esas tres palabras claves han dado lugar en los tiempos actuales a definiciones trascendentales como Capital Intelectual, dentro del que se encuentra lo que

algunos teóricos consideran el Capital Humano, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo, factores imprescindibles a tener en cuenta en Guinea Ecuatorial, para lograr las bases de la prosperidad deseada.

Para tener claridad sobre lo que se hace referencia se ofrece a continuación una breve definición de cada aspecto.

- El Capital Intelectual representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización y las dificultades y problemas que conlleva mensurar y potenciar dichos elementos intangibles. Para (Edvinsson y Malone. 1999), el capital intelectual es la composición de los siguientes factores: Capital Humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). No basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente, se apoyan los unos en los otros, integrados en un sistema.

El Capital Humano, según estos autores, estaría compuesto por la experiencia, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas. Incluye también la cultura, los valores y la filosofía de la empresa. Más adelante se tratará el Capital Humano, con un enfoque particular.

Definen el capital estructural como la capacidad organizacional que sostiene al Capital Humano. Incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos utilizados para transmitir y almacenar el capital intelectual, factores como la calidad y el alcance de los sistemas informáticos, la imagen de la empresa, los bancos de datos exactos, los conceptos organizacionales y la documentación. Incluye también la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor).

- La Gestión del Conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.
- El Aprendizaje Organizativo da sentido al proceso de creación de valor. El Aprendizaje, permite que las personas y la organización puedan transformar la información en conocimiento.

La integración de estos tres conceptos sirve para mejorar la competitividad de la fuerza de trabajo.

El conocimiento se clasifica, según algunos autores (Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. (1999) en dos tipos:

Conocimiento explícito: representando un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal. (Nonaka. 1991) enfatiza la manera diferente de las empresas japonesas de entender el conocimiento: una pequeña parte de conocimiento explícito es casi la totalidad del conocimiento tácito.

Conocimiento tácito: exponente de un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

En el caso que nos ocupa, Guinea Ecuatorial, se sustenta el conocimiento en los momentos actuales, en el conocimiento tácito, adquirido por experiencia de unos a otros, más que del

conocimiento explícito. La falta de acciones concretas que tiendan a fomentar la formación y capacitación del personal, hipoteca el futuro, pues al decir de Edvinsson: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo se preocupan de los resultados financieros e ignoran los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo” (Edvinsson, L. y Malone, M. S. 1999)

Desarrollo del talento humano

Los aspectos analizados con anterioridad, relativos a la Variable Independiente, se relacionan directamente con la Variable Dependiente: El Talento Humano; que es una categoría que refleja una cualidad del recurso humano, precisamente su capacidad para reaccionar ante las circunstancias que presenta el mercado de empleo y las exigencias de las empresas y organizaciones en sentido general.

Según David Watkins (Watkins, D. 1998), el talento humano es “...aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización”.

El interés por incorporar a las organizaciones al personal con más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones, es el común denominador en los procesos actuales de reclutamiento.

Por su parte (Puchades, D. 2010), lo define como “...una capacidad extraordinaria que presentan algunos trabajadores para afrontar situaciones inesperadas, adaptarse al cambio y se enfrenta a lo desconocido en cada instante del desarrollo de sus acciones”.

El talento humano se asocia con la capacidad de las personas de comprender y resolver de manera inteligente un determinado problema, apoyándose en una serie de habilidades, destrezas y experiencias. En consecuencia, tener recursos humanos con talento suficiente para afrontar los retos de los procesos de producción, distribución, cambio y consumo, resulta primordial para las organizaciones.

El talento humano no es innato, ni aparece de un día para otro, es el fruto de largos procesos de formación a través del tiempo, tal condición conduce a que las empresas exitosas dediquen recursos para la formación del talento humano, lo cual constituye una inversión capitalizable y que la empresa lo recupera con los resultados productivos.

El talento se fomenta mediante un proceso conjugado con la práctica. El talento añade valor a la empresa y a la sociedad.

La experiencia muestra que el talento humano está estrechamente vinculado al crecimiento económico, quienes mejor talento humano posean, más posibilidades de crecimiento tendrán. Tal criterio se cumple a partir de incorporar nuevas tecnologías, elevar los niveles de productividad de los factores, la eficiencia y la eficacia.

Las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias conducen a la solución de problemas que se presentan en las organizaciones y la sociedad. Esta capacidad incluye no solo

el esfuerzo, sino también otros factores, tales como: cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, sus competencias, motivación, intereses y aptitudes.

El éxito de las organizaciones depende en medida no despreciable, del conjunto de factores enumerados con anterioridad.

Lo anterior condiciona el empeño de las organizaciones en lograr desarrollar el talento humano que han de poseer y poseen y así garantizar niveles superiores de eficiencia y productividad. En ese sentido, el desarrollo del talento humano (DTE 2020), se define como "...el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa o sociedad, con la intención de promover el crecimiento profesional de sus recursos humanos. Esta estrategia busca capacitar a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa".

El desarrollo del talento humano como estrategia de desarrollo, se aplica a nivel de organizaciones o países y depende de los recursos disponibles y a la importancia que se le conceda por los decisores.

Según encontramos en el glosario de términos económico, "...se denomina recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización". (GTE. 2021)

Como puede apreciarse el concepto de talento humano tiende a vincular al ser humano a las organizaciones, no obstante, es necesario aclarar que, en lo sucesivo, se utilizará el término como condición propia del talento del ser humano y su capacidad para vincularse a las organizaciones y no como dependiente de ellas. El concepto que lo restringe a un recurso de la organización, lo sitúa al nivel de otras partes del patrimonio de las mismas, poniéndolos a la altura de otros recursos como los materiales y financieros, cuestión con la que no coinciden los autores del presente trabajo.

El recurso humano se concibe como la capacidad o talento que poseen los seres humanos, con edad laboral, interesados en emplearse y aptos para el desempeño; no como un factor del proceso productivo. Es un valor productivo diferencial que crea valor.

Por su parte, el concepto Capital Humano, según varios autores (Becker, Gary S. Theodore Schultz 2009, Lucas, Robert 2008), es la expresión que da valor al ser humano como elemento primordial de las fuerzas productivas, en función de su formación y experiencia de trabajo. El término se utiliza para dar cuenta del talento humano que tiene una organización y de sus competencias lo que conduce a una mejora sustancial de la producción.

El Capital Humano sitúa al ser humano como factor productivo, distinguiendo en él, su formación y es relacionado con un factor de producción dependiente de la cantidad y la calidad, también se asocia al grado de formación y de la productividad del recurso humano en un proceso productivo. El concepto Capital Humano surge para distinguir al factor humano de otros factores del proceso productivo y depende de la calidad educativa que recibe una población determinada, no obstante, hace dependiente al ser humano respecto a la organización a la que pertenece. Resulta evidente que el capital humano y recurso humano se refieren al ser humano como fuerza de trabajo,

diferenciándose en que en el primero de los casos se capitaliza y en el segundo se realiza o concreta.

El concepto de Capital Humano fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker (2009), este último economista norteamericano que fue premiado con el Nobel por desarrollar el concepto de Capital Humano, desde el surgimiento del término generó polémicas siendo criticado por los principales economistas del mundo.

Las conclusiones de los estudios de este investigador, le llevaron a afirmar que "...en la sociedad del conocimiento su mayor tesoro es el Capital Humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo..." Theodore Schultz (1965) y Gary Becker (2009), además logran definir al Capital Humano como importante para la elevación de la productividad en las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento es un proceso acumulativo de saberes que se adquieren desde el hogar, la escuela, las universidades y el puesto de trabajo. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás -educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: "La importancia creciente del Capital Humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo". Theodore Schultz y Gary Becker (2009)

Como se aprecia, los criterios de este autor, trastoca la causa con el efecto, sin percibir la inclinación teórica hacia la separación de ambos conceptos, donde el hombre ha de ser el centro y no la empresa. Resulta evidente que confunde al Capital Humano, con el talento humano.

Importancia del Recurso Humano

Capital humano y talento humano, giran en torno a los recursos humanos. La competencia de los recursos humanos se adquiere a través de un proceso que comienza con las edades tempranas del ser humano.

Todas las vías mediante las cuales se incrementa la productividad serán consideradas como un incremento en las condiciones del recurso humano. Lo anterior justifica que muchas empresas se ocupen de la formación de sus recursos humanos, lo que consideran una inversión que se recuperará con el tiempo.

La realidad de los países subdesarrollados muestra que la formación de la masa trabajadora tiene un alto grado de vinculación con su formación. Son los países con mayor grado de calificación en su población aquellos que tienen a su vez una mayor calidad de vida. Para una adecuada inserción en el mercado laboral, la fuerza de trabajo debe poseer la más alta calificación.

La historia económica mundial ofrece ejemplos de cómo países desbastados por las guerras (Japón, Corea del Sur, Viet-Nam, entre otros), han logrado recuperarse aceleradamente al invertir en la preparación de sus recursos humanos, de ahí que la misma sea considerada como

fundamental para la inserción laboral, criterio con el que los autores de este trabajo coinciden plenamente.

La importancia de los Recursos Humanos está ligada a la gestión por competencias, entendida esta como la realización de acciones para lograr los objetivos propuestos. Las competencias se refieren a la idoneidad de una persona para desempeñar un empleo y esto tienen que ver con las aptitudes para cumplir una finalidad determinada, es la capacidad para lograr un propósito y la disposición para un adecuado desempeño.

La categoría de Recurso Humano, aparece asociada al incremento de la producción, y esto se logra con entrenamiento, educación y experiencia y tiene que ver con el conocimiento práctico, las capacidades aprendidas y las habilidades adquiridas que hacen potencialmente productivo a un trabajador.

La gestión por competencias significa impulsar a nivel de excelencia las habilidades individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (Zorio. L.L. 2019)

El proceso de globalización ha puesto al alcance de todas las organizaciones la información y las nuevas tecnologías, sin embargo, solo aquellas que logren poseer talento humano capaz de asimilarlas y adaptarlas a las circunstancias propias de su entorno, podrán disponer de una ventaja competitiva.

El desarrollo del talento humano es inherente al vínculo del recurso humano, con su organización y tiene la particularidad de que la inversión la hace la organización y el conocimiento lo adquiere el ser humano; si este último decide abandonar la organización, se lleva consigo sus conocimientos y en tal sentido resulta de interés de la organización preservar al recurso humano. Quien único puede invertir en el talento humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro, es el mismo individuo.

Una vez recuperada la inversión por parte de la organización, el movimiento del recurso humano fuera de la organización no será un problema para la misma, pues ya habrá dado sus frutos.

El siglo XX con sus adelantos en diferentes ramas del saber, permitió ver la inversión en talento humano como algo importante por lo que los gastos en educación, sanidad y formación comenzaron a tener un mayor peso en el destino del PIB, lo cual constituye factor primordial para determina los incrementos en la productividad del trabajo. La década de los años 50 del siglo pasado, marcó el punto de inflexión a partir del cual se comenzó a prestar más atención al talento humano, como un factor que condiciona el nivel de vida de un país.

Según Becker, "...los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes". (Becker, Gary S. 2009: Pg. 123.)

La aplicación del denominado Sistema de Certificación de Competencias (SCC), constituye un empeño de las instituciones y gobiernos, para garantizar la preparación adecuada del personal vinculado a diferentes actividades económicas, lo cual debe conducir a incrementos sostenibles de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en los

conocimientos que se buscan en la actualidad. Tal situación es la que se destaca en este trabajo, para llamar la atención de los implicados en el caso de Guinea Ecuatorial.

El crecimiento económico puede lograrse aumentando la cantidad de factores productivos (trabajo y capital físico), mejorando la calidad de dichos factores y/o aumentando la eficiencia con la que éstos se combinan en los procesos productivos. Los dos últimos objetivos se refieren al aumento o mejora del desarrollo del Talento Humano.

La idea de introducir las habilidades humanas en la función de producción es una idea procedente de los trabajos de (Uzawa 1965.p. 18-31 y Lucas. 1988: p.3-42).

La gestión del desarrollo del talento humano. Formación, capacitación, superación y el logro de las competencias laborales

El proceso de gestión del desarrollo del talento humano atraviesa el ciclo de formación, capacitación, superación y logro de las competencias.

La formación corresponde a la función administrativa en diferentes instancias: social y empresarial. Desde el punto de vista social, el Estado es el responsable a través de sus instituciones públicas de formar a sus ciudadanos, generar facilidades para el acceso de los mismos a procesos formativos que le permitan adquirir conocimientos y habilidades con resultados en el desempeño laboral, también deben controlar el proceso en instituciones privadas para que mantengan la política trazada en las estrategias estatales; en el ámbito empresarial la tarea puede ser pública o privada, a partir de políticas nacionales o propias de cada institución conducentes a la formación de personal que será reclutado sobre la base de los conocimientos adquiridos y dadas las exigencias de los procesos productivos y de las gestiones empresariales. La formación es un proceso previo de aprendizaje que habilita al individuo para el desempeño.

La capacitación tiene un enfoque más a futuro, mejorando el talento humano presente, en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. Este proceso forma parte del ciclo de gestión de desarrollo del talento humano.

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. La cualidad de la empresa la otorgan sus trabajadores y a estos la capacitación. No basta solo las aptitudes de los trabajadores, resulta necesario el complemento de la formación.

Los conocimientos no tienen límites, como tampoco lo tiene el desarrollo de nuevas tecnologías para las cuales hay que prepararse, en tal sentido la capacitación del personal debe constituir una política permanente de las organizaciones. Una empresa vale, lo que vale su personal, eso forma parte de su ventaja competitiva.

A escala de país es importante elaborar un inventario de sus recursos humanos. Es una herramienta muy útil para la administración del personal y su planeación estratégica, el inventario

de recursos humanos abarca una serie de registros históricos de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados que permite generar un análisis y una evaluación del nivel competitivo en un momento determinado.

El inventario de los recursos humanos es un eslabón superior en el proceso de desarrollo del talento humano.

La adaptación a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales se logrará más fácilmente y sin grandes inversiones de capital, si la organización ha logrado formar a su personal.

La capacitación, debe responder, además, a los requerimientos que dictan los planes de desarrollo.

De la eficiente gestión del talento humano depende no solo el éxito de hoy sino también la retención del conocimiento adquirido por la organización y el desarrollo futuro del individuo, la organización y el país.

Por su parte la capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia.

La superación por su parte significa rebasar los límites de la formación y constituye complemento obligado para obtener un resultado superior en el desempeño de los empleados.

El SGDTH, debe abordar la problemática de la demanda laboral en condiciones de países de escaso nivel de desarrollo, y para ello es necesario detenerse en algunas cuestiones de orden teórico que den sostén a los argumentos que serán desarrollados posteriormente, entre las que se encuentran las exigencias del entorno o también denominadas contingencias, las que están formadas por las fuerzas externas a la empresa, que influyen en los resultados de la organización y están mucho más allá del control de los decisores. Para el adecuado funcionamiento del SGDTH, se requiere una especial atención al entorno con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para poder negociar rápidamente ante cualquier dificultad.

Las características propias de la economía de Guinea Ecuatorial han acelerado la carencia de formación como consecuencia del acelerado crecimiento en las empresas de los servicios, respecto a las empresas productoras de bienes, esto ha ocasionado una falta considerable de formación.

La gestión del desarrollo del talento humano, según (Bustillos, Carlos. 1994), se ha igualado en importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. La (GDTH) constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

El Sistema de Gestión y su importancia para alcanzar el desarrollo del talento humano es tarea primordial para las organizaciones en la actualidad. El empeño que una Nación ponga para el logro de tal propósito incidirá decisivamente en el logro de sus metas a mediano y largo plazos. Lograr tener un talento humano a la altura de los momentos actuales constituye para las organizaciones una ventaja competitiva de extraordinario valor añadido. Tener un sistema que permita gestionar el desarrollo del talento humano a nivel de empresa o de país, constituye garantía de éxito futurible.

CONCLUSIONES

1. La gestión del desarrollo del talento humano constituye premisa esencial para el logro de niveles superiores de eficiencia, eficacia y productividad en las organizaciones, lo cual redundará en los niveles de crecimiento económico.
2. Un sistema de gestión del desarrollo del talento humano es factor primordial para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de un país.
3. El sistema de gestión del desarrollo del talento humano permite poner el énfasis de los esfuerzos de las organizaciones y el país, en los puntos neurálgicos que propician las condiciones para el crecimiento de los sectores y el desarrollo económico y social del país.
4. Los sistemas de gestión del desarrollo del talento humano van más allá de los conceptos de Recurso y capital humanos y constituyen una dimensión superior en el proceso de formación, capacitación y superación del talento humano, en función de la elevación de los niveles de aprovechamiento de los factores productivos.
5. El tratamiento conceptual realizado permite el basamento teórico necesario para efectuar un diagnóstico de la situación concreta de Guinea Ecuatorial y la posterior propuesta del Sistema de Gestión de Desarrollo del Talento Humano que le corresponde.

REFERENCIAS

- Amat i Salas, J. M. La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Revista Novamáquina. No.149 (marzo). España. 1989.
- AMOZARRAIN, M. La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999
- Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3 edición). University of Chicago Press. 2009. ISBN 9780226041223.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7-8), pp. 789-820.
- Bueno, E. "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento". 2002.
- Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. (1999): "Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española". Actas X Congreso AECA. Zaragoza.

- Bustillo, Carlos. La atención a los RRRHHH en las organizaciones www.researchgate.net/profile/Carlos_Bustillos. 1994.
- Castillo, Helene G. Modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la Empresa. Costa Rica 2010. <http://investiga.uned.ac.cr>
- CEPAL. La eficiencia de la desigualdad. Trigésimo periodo de sesiones de la CEPAL. La Habana. 2018. <http://www.cep.al.org>. Pgs. 8 y 9.
- David Watkins (1998). <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/> DTE. 2021. Desarrollo del Talento Humano. Diccionario de Términos económicos. <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-de-talento/>
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. "El capital intelectual". Gestión 2000, Barcelona. 1999. Pg.28-64.
- Gary S. Becker. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3 edition). University of Chicago Press. ISBN 9780226041223. 2009.
- GTE. 2021. <https://www.gestion.org/recursos-humanos/>
<https://www.people-performance.com/es/por-que-es-importante-el-talento-humano/>. 2020
- Lage. A. El capital humano en la sociedad actual. <http://www.rebelion.org.mostrar.agustin-lage>.
- Lucas, Robert (1988): "On the Mechanics of Development Planning", Journal of Monetary Economics, 22, 1 (Julio).
- Lledó Emilio. La ignorancia cultivada genera violencia. www.lamarea.com/emilio-lledo-la-ignorancia-cultiv.
- Marshall, Alfred, *Principios de Economía*. Washington. 1930, Pg787-788
- Morales, Francisco Coll. Pobreza Estructural. 2020. [https://economipedia.com/definiciones/pobreza-estructural.html#:~:text=La%20pobreza%20estructural%2C%20en%20su,Necesidades%20B%C3%A1sicas%20Insatisfechas%20\(NBI\)](https://economipedia.com/definiciones/pobreza-estructural.html#:~:text=La%20pobreza%20estructural%2C%20en%20su,Necesidades%20B%C3%A1sicas%20Insatisfechas%20(NBI)).
- Nonaka "The knowledge-creating company". Harvard Business Review. 1991.
- Puchades, D (2010). <https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>
- República de Guinea Ecuatorial. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. "Guinea Ecuatorial 2020". Agenda para la diversificación de las fuentes de crecimiento. Tomo III: Estudio del perfil de pobreza en Guinea Ecuatorial. Noviembre 2007.
- SCHULTZ, THEODORE W. Invirtiendo en la gente. Editorial Ariel / 978-84-344-1047-3. España. 1965
- Uzawa, Hirofumi (1965). "Optimum Technical Change in An Aggregative Model of Economic Growth". International Economic Review. 6 (1): 18–31. doi:10.2307/2525621. JSTOR 2525621
- Zorio. L.L. <http://www.monografias.com/trabajos82/la-gestion-por-competencias/>. 2019

Gestión ambiental para la sostenibilidad en empresas de transformación del plástico. Caso de estudio Holplast

Ángel Tomás Pérez Rodríguez

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

aperez@uho.edu.cu

Márian Pérez Pérez

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora auxiliar. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

marian.perez@uho.edu.cu

RESUMEN

Las empresas de transformación del plástico impactan negativamente en el medioambiente pues son grandes consumidoras de energía eléctrica y los desechos generados no son biodegradables, lo que influye en la sostenibilidad. Al respecto, la gestión ambiental según la ISO 14000:2015 contribuye a extender las ganancias a través de la minimización del impacto negativo al ambiente que resulta de la cantidad de energía eléctrica utilizada, materias primas, manejo de lubricantes y otros. Las empresas de transformación del plástico en Cuba poseen una gran importancia debido a su incidencia en otras industrias pertenecientes a sectores estratégicos, por lo que es una necesidad realizar investigaciones que permitan minimizar sus impactos negativos y propiciar su desarrollo económico. Se plantea como objetivo desarrollar un procedimiento que permita mejorar la gestión ambiental en las empresas de transformación del plástico. Los resultados de la investigación se resumen en la concepción de un procedimiento general para la gestión ambiental en este tipo de empresas basado en la ISO 14000:2015. La aplicación en la fábrica de tuberías plásticas de Holguín, Cuba (Holplast), evidencia la factibilidad de la propuesta como instrumental metodológico lográndose que dicha empresa sea económica, social y ambientalmente sostenible.

Palabras clave: empresas de transformación del plástico, sostenibilidad, gestión ambiental, económico, social.

Environmental management for sustainability in plastic transformation companies. Holplast case study

ABSTRACT

Plastic transformation companies negatively impact the environment because they are large consumers of electricity and the waste generated is not biodegradable, which influences sustainability. In this regard, environmental management according to ISO 14000:2015 contributes to extending profits by minimizing the negative impact on the environment resulting from the amount of electrical energy used, raw materials, handling of lubricants and others. Plastic transformation companies in Cuba are of great importance due to their impact on other industries belonging to strategic sectors, so it is necessary to

carry out research to minimize their negative impacts and promote their economic development. The objective is to develop a procedure that allows improving environmental management in plastic transformation companies. The results of the investigation are summarized in the conception of a general procedure for environmental management in this type of company based on ISO 14000:2015. The application in the plastic pipe factory in Holguín, Cuba (Holplast), demonstrates the feasibility of the proposal as a methodological instrument, making said company economically, socially and environmentally sustainable.

Keywords: plastic transformation companies, sustainability, environmental, economic, social management.

INTRODUCCIÓN

La preocupación por la problemática ambiental se torna cada vez mayor en los contextos actuales, la huella que la actividad empresarial deja en el ambiente se torna inminente. Las causas y consecuencias de problemas socio-ambientales inherentes al desarrollo económico mundial, despierta interés en considerar criterios ambientales como parte de la gestión empresarial que desarrollan las organizaciones en búsqueda del desarrollo sostenible, acompañadas de prácticas de responsabilidad social (Pérez Rodríguez y Pérez Pérez, 2022).

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) constituye una combinación de procesos que permiten que una empresa reduzca sus impactos ambientales y aumente su eficiencia para conseguir mejoras económicas, ambientales y operativas. Ofrece un marco efectivo para la gestión ambiental e implica tareas como formación, inspecciones, la gestión de riesgos, establecer una política y objetivos, entre otras (Rogel, 2022).

En Cuba, el cuidado del medio ambiente es interés fundamental de la nación. El Estado ejerce su soberanía sobre él en todo el territorio nacional. La política ambiental establece el derecho a su desarrollo, para aprovechar los recursos que la componen. La Constitución de la República prevé la protección medioambiental de la Isla a través de los artículos 13 inciso h, artículo 75 y artículo 90.

Las empresas cubanas rigen su gestión ambiental a partir de las especificaciones de la NC ISO 14000, otorgándole un enfoque de sostenibilidad al empleo de materiales, el desarrollo de productos, la mercadotecnia, la distribución y la venta de productos y servicios. Dentro de esta norma destaca la NC ISO 14001 como un estándar internacional de administración ambiental, que tiene como objetivo proveer a todas las organizaciones de los fundamentos de un sistema eficaz de gestión medioambiental, que, integrados con las otras exigencias de gestión, ayuden a las organizaciones a alcanzar sus objetivos medioambientales y económicos.

Una de las industrias que más está afectando al medio ambiente es la Industria del plástico. El principal problema medioambiental de este material es que no es biodegradable y por tanto tarda décadas o cientos de años en desaparecer del medioambiente. Según el sitio web [Global Recycling Day](#) se produce anualmente 320 millones de toneladas de plástico, sin embargo, el 91% del plástico creado no se recicla. La industria del plástico en nuestro país ha alcanzado un avance tecnológico significativo debido al

incremento en la demanda de objetos, piezas y partes componentes, sin embargo, no se ha implementado una política adecuada que permita que se cumplan los objetivos ambientales.

En el año 2006, mediante la Resolución 18/2006 del Ministerio de Economía y Planificación se autorizó la creación de la Empresa Holplast, decisión que se materializa mediante la Resolución 44/2007 del Presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), con el objetivo de realizar la producción de tuberías de polietileno de alta densidad (PEAD), de diámetros entre 16 mm y 1000 mm destinada a los sistemas de acueductos y alcantarillados del país, así como conexiones de PEAD.

En la actualidad cada vez más empresas, centran su atención en la sostenibilidad y el medioambiente. Es por ello, que la demanda de profesionales cualificados en la protección del medioambiente ha aumentado consecuentemente con el paso del tiempo. Para entidades como HOLPLAST otorgar un enfoque de sostenibilidad y preservación medioambiental a los procesos productivos y de servicios no solo mejora la eficiencia en la gestión empresarial, sino que consigue mejorar la imagen fabril ante clientes y proveedores. El plástico es un material inerte, no tóxico, pero provoca la muerte de animales por causarles asfixia o por acumulación de este material en su sistema digestivo. Por otra parte, se emplea en un alto por ciento de los productos que utilizamos a diario. No podemos prescindir de él, pero podemos hacer que el uso del plástico sea más sostenible.

Además, para verificar el estado actual de la Gestión Ambiental en Holplast se aplicó una lista de chequeo lo que permitió identificar como principales problemas de la gestión ambiental los siguientes:

1. La política ambiental establecida en HOLPLAST no proporciona el marco que permita establecer y revisar los objetivos y metas ambientales, por lo que su aplicación práctica es incorrecta.
2. No están adecuadamente identificados los aspectos e impactos ambientales, ni se tienen en cuenta en el establecimiento de los objetivos ambientales.
3. No están identificadas las necesidades de capacitación en el personal sobre las políticas ambientales, aunque el Sistema de Gestión Integrada de la empresa ha sido certificado.
4. Carecen de un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los trabajadores en materia de gestión ambiental y no se ha detectado ningún caso aislado que requiera preparación.
5. No están definidos o establecidos los procedimientos para que los trabajos de mantenimiento no dañen al Medio Ambiente.
6. Se verificó, a través de la especialista de Gestión Ambiental, que la empresa no adquiere productos ecológicos y su principal entrada de materia prima, el polietileno de alta densidad (PEAD 100) no es biodegradable, por tanto, se debe utilizar correctamente para minimizar su impacto en el Medio Ambiente.

Es por ello que se plantea como objetivo: desarrollar un procedimiento que permita mejorar la gestión ambiental en las empresas de transformación del plástico y para comprobar su factibilidad de utilización se aplicará en la Fábrica de Tubos HOLPALST.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles, de la revisión de procedimientos para la mejora de la gestión ambiental en empresas de transformación del plástico, con el objetivo de detectar las principales características. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información, a partir del estudio bibliográfico y la experiencia de los expertos consultados. El sistémico estructural: para el análisis a través de su descomposición en los elementos que lo integran. Como métodos empíricos sobresalen la observación directa, el análisis documental, las encuestas, las entrevistas y las mediciones directas. Así como, los Diagramas de Pareto, de Ishikawa y la Matriz DAFO; así como las herramientas del paquete de Microsoft Office.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aspectos para considerar de la norma ISO 14001

La norma ISO 14001 es un estándar internacional de carácter voluntario y aplicable a todo tipo de entidad, que desee implantar un Sistema de Gestión Medioambiental que se pueda certificar. Este estándar internacional pretende crear un compromiso de mejora continua en conexión con el medioambiente, con carácter proactivo y preventivo. Para que se desarrolle adecuadamente el Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001, se considera necesario que se cumplan diversos requisitos. La empresa debe contar con:

- Los recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar los objetivos ambientales propuestos;
- una estructura organizada, en la que se debe definir claramente las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo que se encuentren relacionados con el medioambiente;
- la planificación de las actividades y las mejoras, impuestas por la política ambiental, los objetivos y las metas ambientales adecuadas;
- documentos en los que se desarrolle la metodología implantada en la organización.

La norma se encuentra fundamentada en el principio de mejora continua, dicho principio se basa en un modelo circular que reside en Planificar-Hacer-Verificar-Actuar que fue desarrollado por Walter A. Shewhart y publicitado más tarde por Edward Deming. Los objetivos y propósitos generales de los cinco grandes módulos pueden concretarse y resumirse de la siguiente manera:

- La política ambiental dispone la estructura necesaria para poder determinar los objetivos y las metas ambientales;
- la planificación establece los objetivos y los procesos necesarios para alcanzar los resultados necesarios de acuerdo con la política ambiental de la organización, identificándose las consecuencias sobre el medioambiente y estudiándose el acondicionamiento a esta;
- la implementación radica en generar los contenidos de los procesos del Sistema de Gestión Ambiental para comprobar el grado de implantación y eficacia;

- la revisión por la dirección supone la evaluación del sistema, ya que de esta surgirán las decisiones para llevar a cabo la mejora continua del Sistema de Gestión Medioambiental;

Análisis metodológicos de los procedimientos para el diseño e implementación de un sistema de gestión ambiental

Varios autores han diseñado e implementado procedimientos para la gestión ambiental.

Con el objetivo de comprobar si alguna de estas metodologías puede ser utilizada para el desarrollo de un procedimiento para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en las empresas de transformación de plásticos se desarrolló una comparación teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la ISO 14001 y analizados en la sesión anterior:

1. Cumplir con el ciclo de gestión.
2. Que tenga un enfoque a la mejora continua.
3. Que esté basada en la norma ISO 14001.
4. Análisis de riesgo.
5. Descripción de pasos y tareas.
6. Que tenga enfoque de procesos.

A continuación, en la tabla 1 se muestra el análisis de los procedimientos propuestos para la implementación de un sistema de gestión ambiental

Tabla 1.

Análisis metodológico

Autores	Ciclo de gestión	Mejora continua	Basado en la ISO 14001	Análisis de riesgo	Descripción de pasos	Enfoque de procesos
Marrero Batista (2008)	X	X				
Muñoz Rodríguez (2010)	X	X	X			X
San Nicolás (2012)	X	X		X		
Villafruela Macías (2015)	X			X		
Perdomo Bonaga (2016)	X	X		X		
Azze Alonso y Ochoa Ávila (2017)	X	X				
Martínez Rodríguez, Huerta López y Hernández Fernández (2017)	X	X				
Reyes-Chapman y Ochoa-Ávila, (2019)	X	X	X		X	X
Mayorquin Perdomo (2020)	X	X	X	X		X
Rivas Portelles (2020)	X	X		X	X	X
Berru Calle y Herrera Agurto (2022)	X	X		X		
Mulet Rodríguez (2022)	X	X	X		X	X

Se evidencia que existe la necesidad de diseñar un procedimiento para implementar un Sistema de Gestión Ambiental en las empresas de transformación de plásticos dado que los procedimientos

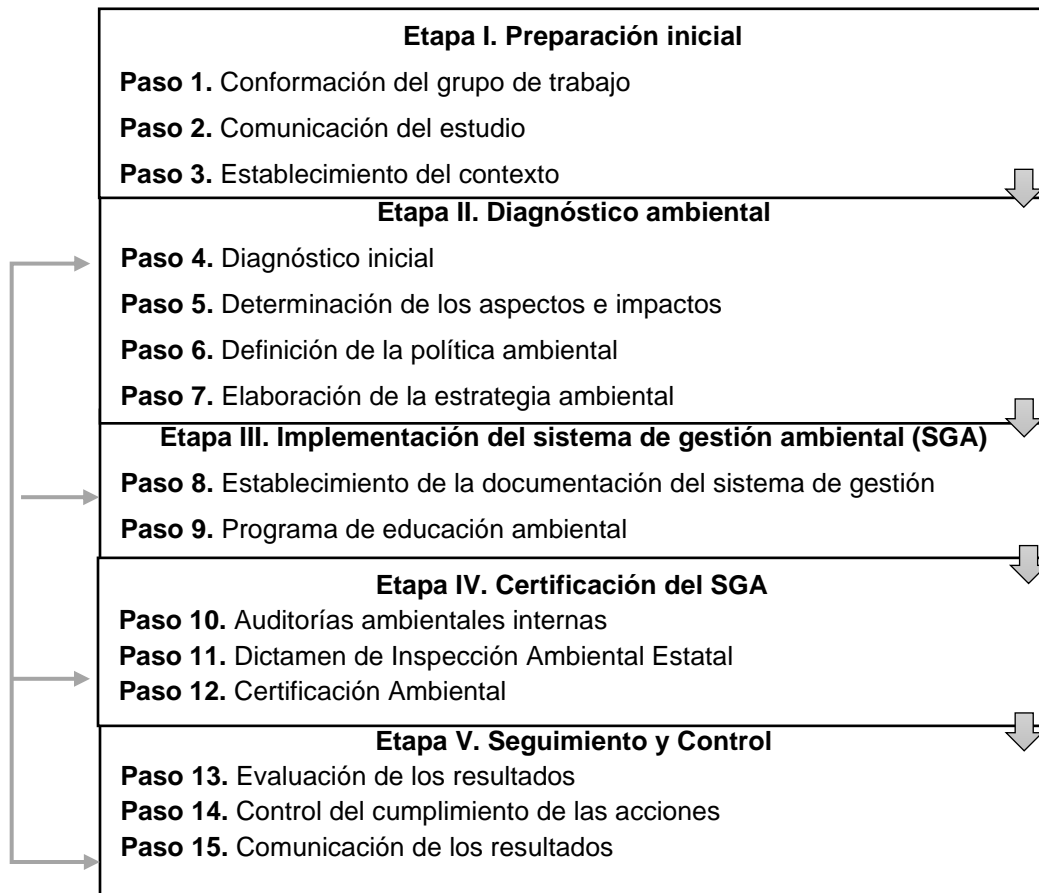
analizados poseen como ventaja que la gran mayoría se enfocan a la mejora continua y todos cumplen con el ciclo de gestión, pero como desventaja que solo tres se basan en la ISO 14000 y ninguno de ellos está aplicado en este tipo de empresas que demuestra la novedad de la investigación.

Descripción del procedimiento para implementar un sistema de gestión ambiental en la empresa Campismo Popular Holguín

Con la finalidad diseñar un procedimiento para implementar un sistema de gestión ambiental en empresas de transformación del plástico se tuvo en cuenta el criterio de especialista, la propuesta de Mulet Rodríguez (2022) y consta de cinco etapas (figura 1).

Figura 1.

Procedimiento para implementar un sistema de gestión ambiental (SGA) en empresas de transformación del plástico



Adaptado de: Mulet Rodríguez (2022)

Aplicación parcial del procedimiento en la Fábrica de Tubos Holplast

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la empresa Holplast:

Etapa I. Preparación inicial

Para lograr la participación de los miembros de la organización, se realizó una presentación en consejo de dirección y a los trabajadores, dándoles a conocer el objetivo del estudio a realizar. Además, se creó y capacitó al equipo de trabajo el cual quedó compuesto por siete miembros de la empresa y profesores de la Universidad de Holguín.

En el año 2006, mediante la Resolución 18/2006 del Ministerio de Economía y Planificación se autorizó la creación de la Empresa Holplast, decisión que se materializa mediante la Resolución 44/2007 del presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), con el objetivo de realizar la producción de tuberías de polietileno de alta densidad (PEAD), de diámetros entre 16 mm y 1000 mm destinada a los sistemas de acueductos y alcantarillados del país, así como conexiones de PEAD.

Etapa II. Diagnóstico ambiental

El diagnóstico inicial se realizó utilizando la matriz DAFO; corroborándose que existe una incorrecta interrelación entre la misión, visión, objetivos y la política de la empresa, lo que propicia una débil organización que impiden se aprovechen las oportunidades que se presentan. Los elementos antes mencionados no favorecen la implementación de una política ambiental como objetivo social de la entidad.

A continuación, a través de la tormenta de ideas, la consulta con expertos, la revisión documental y el trabajo en grupo se determinaron y ponderaron las principales amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades relacionadas con la gestión ambiental.

DEBILIDADES

- D1. Falta de resultados positivos y preparación en algunos cuadros y reservas.
- D2. Aseguramiento metrológico deficitario de los equipos del laboratorio.
- D3. Déficit de transporte automotor.
- D4. Debilidad en la logística de las producciones terminadas.
- D5. Altos consumos de energía eléctrica.
- D6. No poseen generación eléctrica propia con un grupo electrógeno.
- D7. Generación de grandes volúmenes de desechos sólidos.
- D8. Altos niveles de ruido.
- D9. No poseen un sistema para el reciclado.
- D10. Falta de concientización de las personas de los daños que provocan al medio ambiente.

FORTALEZAS

- F1. Sistema Integrado de Gestión certificado por la norma ISO 9000:2015.
- F2. Clientes estables y seguros.
- F3. Implementación del Perfeccionamiento Empresarial.
- F4. Estabilidad en las producciones.
- F5. Alto Nivel Profesional.
- F6. Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- F7. Tecnología de punta en el equipamiento de producción.
- F8. Existencia de Laboratorio de ensayo certificado por la NC ISO 9000:2015.

AMENAZAS

- A1. La no aprobación de planes inversionistas dirigidos a la gestión ambiental en el país.
- A2. Fluctuación de la fuerza de trabajo a nivel nacional.
- A3. Consecuencias de los fenómenos meteorológicos y del cambio climático.
- A4. Imposibilidad de la adquisición permanente de recursos en el mercado.
- A5. Crisis Financiera.
- A6. No contar con equipos de calibración y medición para su distribución en el país.
- A7. Cambios frecuentes de los pedidos de diámetros en la línea grande.
- A8. Interrupciones de la energía eléctrica.
- A9. Bajo nivel de aseguramiento de piezas de repuesto en el país.
- A10. Suministro de materia prima inestable.
- A11. Cartera de productos limitados.


OPORTUNIDADES

- O1. Posibilidades de participación en ferias nacionales e internacionales, eventos y cursos.
- O2. Se cuenta con el apoyo logístico del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.
- O3. Financiamiento externo para los mantenimientos.
- O4. Exportación de tubos de Polietileno de Alta Densidad (PEAD).
- O5. Alto volumen de demanda en la región oriental del país.
- O6. Acreditación de laboratorios por la NC ISO/IEC 17025:2017.
- O7. Formación de profesionales capacitados en las universidades para responder a las necesidades del país.
- O10. Interés del país de disminuir o atenuar los impactos negativos al medio ambiente.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos la Fábrica de tubos plásticos de Holguín (HOLPLAST) es débil y con oportunidades; por tanto, la estrategia a seguir es adaptativa (figura 2).

Figura 2.

Análisis DAFO en la empresa Holplast

OFENSIVA	ADAPTATIVA 
DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA

- El manejo empresarial para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización requiere fortalecer el liderazgo en cuanto al compromiso de los jefes de procesos en el cuidado medioambiental, cuestión que se evidencia en la incorrecta elaboración de las actas de rendición de cuentas, sobre el negativo impacto ambiental de las actividades desarrolladas en determinadas áreas y la política a seguir para prevenirla. Se considera que los conocimientos de los jefes y operarios no son suficientes en este tema pues no se realizan diagnósticos de la

necesidad de aprendizaje (DNA). Existe insuficiente comunicación a los trabajadores en materia ambiental.

- La planificación de la gestión ambiental no contempla la interrelación entre los riesgos y oportunidades de la empresa; el plan de prevención elaborado por la entidad no identifica las oportunidades en relación con los riesgos que afronta. No obstante, si están plasmados los objetivos ambientales, pero es insuficiente la identificación de los aspectos e impactos ambientales. La aplicación de los requisitos legales presenta negligencia y una imperceptible consideración de los aspectos ambientales significativos, en la aplicación de los mismos.
- La Fábrica de Tubos Holplast de Holguín no cuenta con apoyo de recursos para el mantenimiento y la mejora ambiental. Están carentes de un presupuesto, propuestas e inversiones para la reducción de cargas contaminantes generadas y dispuestas al medio ambiente. No se realiza el acopio de recursos naturales como el agua de lluvia. La comunicación externa es débil. Requieren fortalecer la vinculación entre la Empresa y la Universidad pues los estudios medioambientales son insuficientes. Deben prestar especial atención a la proyección de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y a la visualización internacional de la empresa. Para la divulgación de la misión, visión, objetivos y logros deben crear un sitio web.
- En el manejo de las operaciones para la Gestión Ambiental existen descuidos en el control del ciclo de vida del producto; como consecuencia de una deficiente evaluación de la eficacia en el cumplimiento de las acciones adoptadas para minimizar los riesgos ambientales. Es insuficiente la materia prima para el mantenimiento de los equipos, incumpliendo el cronograma para esta actividad. No se calculan los índices de consumo de agua, lo que provoca el sobre consumo. La disposición final de los productos y desechos no es segura, incumplimiento con lo establecido en el Plan de Manejo de Desechos Peligrosos (Resultado de la auditoría). Demanda de recipientes aforados para envasar los aceites usados en el mantenimiento de los equipos tecnológicos.

A continuación, en la tabla 2 se exponen los principales aspectos e impactos ambientales identificados en la empresa.

Tabla 2.

Aspectos e impactos ambientales

Actividad	Aspecto Asociado	Impacto Ambiental	Valoración del Impacto
Fabricación de tubos plásticos	Emisiones de ruido a la atmósfera	1. Contaminación sonora	Medio
	Derrame de materias primas	2. Contaminación del suelo	Alto
	Derrame de agua	3. Sobre consumo de agua	Bajo
		4. Posible proliferación de mosquitos	Bajo

	Generación de desechos sólidos (sacos, mazarotas, virutas, tuberías no conformes, nylon)	5. Contaminación del suelo y al entorno	Medio
		6. Pérdida del valor estético del paisaje	Alto
Generación de energía eléctrica auxiliar	Derrame de aceite	7. Contaminación directa del suelo y el manto	Medio
	Roturas de líneas y equipos tecnológicos durante la operación	8. Contaminación del suelo y las aguas subterráneas	Medio
Reparación y mantenimiento Fregado y engrase de partes y piezas	Utilización de gases refrigerantes	9. Agotamiento de la capa de Ozono	Medio
Explotación de las estaciones de transformadores.	Derrame de aceite	10. Contaminación del suelo y el manto	Medio
Almacenamiento de materias primas y productos terminados.	Sobre compactación del suelo en áreas aledañas a la empresa	11. Pérdida del valor estético del paisaje	Alto
Actividad socio administrativa	Bajo conocimiento ambiental de los trabajadores y directivos	12. Incapacidad para prevenir o combatir impactos ambientales	Alto
	Emisión de residuales albañales desde el área	13. Contaminación del medio ambiente	Bajo

Etapa III. Implementación del sistema de gestión ambiental (SGA)

Para dar solución a estas causas se empleó la tormenta de ideas. Fueron expresadas y analizadas las siguientes soluciones:

1. Diseñar y desarrollar proyectos de investigación, con el apoyo directo de la Universidad de Holguín y los especialistas del CITMA, orientados al perfeccionamiento de la gestión ambiental de la empresa y la evaluación de su impacto ambiental; además de desarrollar políticas, estrategias y procedimientos ejecutables por la fábrica en el marco de su actividad productiva.
2. Concebir el apoyo del Sistema Nacional de Monitoreo Ambiental que brinda los instrumentos relacionados con el diseño y la evaluación de políticas, estrategias y objetivos sociales en consecuencia con el cuidado y protección del medio ambiente y que permitirá lograr la interrelación necesaria e indispensable entre la misión, la visión, los objetivos sociales y la política ambiental de la empresa.
3. Fomentar el compromiso de los jefes de proceso con la Gestión Ambiental concediéndole un enfoque de sostenibilidad al desarrollo productivo de la empresa.
4. Actualizar y/o realizar los diagnósticos de la necesidad de aprendizaje.
5. Capacitar a los jefes y operarios en cuanto a la Educación Ambiental, teniendo en cuenta las normas y requisitos legales que rigen la labor del Sistema Gestión Integrado de la empresa.

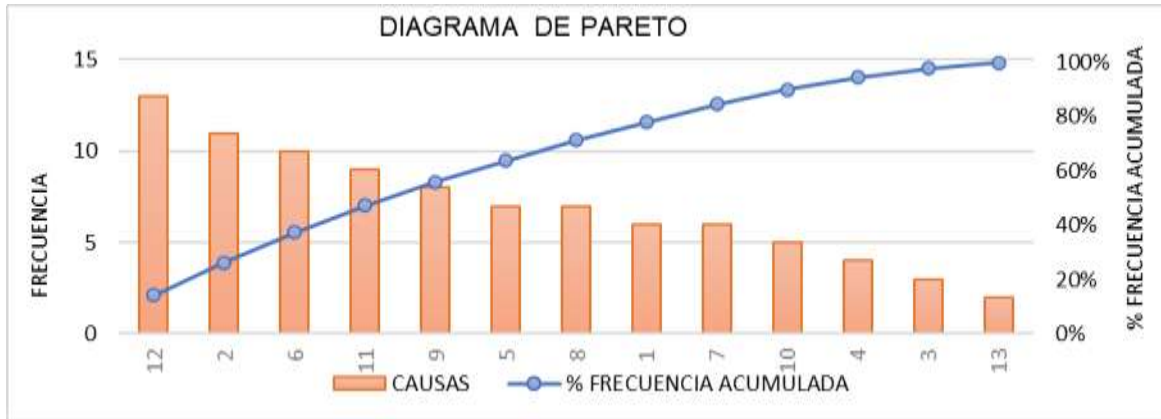
6. Desarrollar en los trabajadores de la empresa capacidades para la aplicación de métodos científicos y técnicas de gestión ambiental.
7. Divulgar la política ambiental del Sistema de Información Ambiental para fortalecer la comunicación horizontal entre directivos y trabajadores.
8. Mejorar la comunicación horizontal en el manejo medioambiental a través de los matutinos, durante la realización de jornadas medioambientales, y jornadas de divulgación de aspectos medioambientales en el Día Mundial del Medio Ambiente.
9. Incluir en el Plan de Prevención del año 2020 las oportunidades de la empresa en relación con los riesgos que afronta.
10. Gestionar el apoyo del Sistema Nacional de Monitoreo Ambiental con vistas a identificar y evaluar convenientemente los aspectos e impactos ambientales más significativos que se derivan de la actividad social y productiva de la empresa.
11. Coordinar esfuerzos con el Sistema de Planificación Física para el desarrollo de programas de inversiones dirigidos a la Gestión Ambiental de la empresa y que garanticen un uso racional de los recursos materiales y naturales, y la prevención de daños al entorno.
12. Destinar recursos a la correcta reducción de cargas contaminantes generadas por la actividad productiva y dispuestas al medio ambiente.
13. Realizar conscientemente la captación del agua de lluvia durante el periodo lluvioso que inicia en mayo.
14. Impulsar la vinculación de la empresa con la Universidad de Holguín, a través de la firma de convenios de cooperación en pos del desarrollo de Prácticas Docentes Pre-profesionales y Tesis con un enfoque medioambiental.
15. Incentivar la actividad de la ANIR para adquirir medios propios para reparar y mantener los equipos de producción automatizados.
16. Diseño de sitios web para divulgar la misión, visión y logros de la empresa.
17. Aplicar los métodos, técnicas y herramientas más novedosas que se empleen con el objetivo de reducir el impacto ambiental del ciclo de vida de la producción.
18. Tener en cuenta la política de reducción de afectaciones ambientales de organismos como el CITMA para trazar nuestra línea de acción.
19. Estudiar el comportamiento general de empleo de agua para poder calcular su índice de consumo diario.
20. Supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Plan de Manejo de Desechos Peligrosos.
21. Comprar recipientes aforados para envasar los aceites usados en el mantenimiento.
22. Aplicar sanciones administrativas a los infractores de la disciplina ambiental
23. Realizar labores de reforestación y saneamiento el entorno aledaño de la fábrica sin afectar los accesos de los vehículos que la abastecen ni la red hidráulica.

Para conocer el verdadero nivel de incidencia que tiene el impacto de los problemas ambientales se aplicó el método de Pareto (figura 3) a 7 especialistas y trabajadores, (A cada especialista se le otorgó

un total de 13 puntos para valorar estos problemas, siendo el máximo de valoración 3 y el mínimo cero). Los resultados se exponen a continuación.

Figura 3.

Principales problemas ambientales en Holplast



Los impactos ambientales negativos que más están afectando la empresa son:

- 12. Incapacidad para prevenir o combatir impactos ambientales
- 2. Contaminación del suelo
- 6. Pérdida del valor estético del paisaje

Implementar las estrategias derivada de la DAFO como se muestra a continuación (tabla 3):

Tabla 3.

Estrategias derivadas de la DAFO

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>O1-F3: Atender las necesidades de información, formación, asesoramiento, asistencia técnica, investigación y perfeccionamiento de la empresa, estudiando y divulgando cuantos temas puedan afectar su desempeño.</p> <p>O2-F2 Optimizar el flujo material constante a través de una red de enlace de transporte y de centros de almacenaje y garantizar la calidad de la retroalimentación entre cliente y empresa.</p> <p>O6-F4/F7: Aumentar la producción de tuberías de polietileno de alta densidad destinadas fundamentalmente a conductoras y redes de acueductos de todo el país.</p>	<p>O1-D10 Propiciar la creación de un espacio de diálogo y cooperación entre organismos nacionales e internacionales que fortalezcan la conciencia ambiental de las personas y su compromiso moral con la gestión, conservación y desarrollo sostenible del medio ambiente.</p> <p>O2/O10-D7/D9: Analizar en el consejo de dirección la necesidad de un convenio con la empresa de recuperación de materia prima de Holguín para transportar los desechos sólidos que se generan a sus</p>

	<p>O9-F5/F6: Propiciar la gestión justa y ética de los recursos humanos de la empresa y la formación de trabajadores cualificados, motivados e identificados con su deber.</p> <p>O6-F1: Reducir el impacto ambiental de la actividad productiva a partir de la gestión ecológica de los recursos materiales teniendo en cuenta la calidad del proceso y el resultado final, y la seguridad y salud de los trabajadores.</p>	<p>instalaciones.</p> <p>O3-D6 Realzar la cooperación económica entre países y crear programas energéticos que favorezcan la salud ambiental.</p>
AMENAZAS	<p>A1-F5/F6: Evitar la inestabilidad de la plantilla laboral.</p>	<p>A4/A5-D7/D9: Creación de un sistema de gestión de residuos sólidos y proposición de tecnología de tratamiento de residuales ya que a través de la reutilización de la materia prima se disminuyen los impactos ambientales y no se necesitaría compararla a altos precios, ni tanta inestabilidad de los proveedores.</p>

CONCLUSIONES

- 1 El análisis de la literatura especializada demuestra que no se aborda la gestión ambiental en las empresas de transformación del plástico.
- 2 Se diseñó un procedimiento para la mejora ambiental teniendo en cuenta las características de la industria del plástico, compuesto por 5 etapas y 15 pasos, lo que permite crear las bases para el diseño de un sistema de gestión ambiental basado en la NC/ISO 14001:2015.
- 3 La aplicación parcial del procedimiento para la gestión ambiental en la Fábrica de Tubos Holplast permitió diseñar un programa para la gestión ambiental. Además, están asociadas a los problemas identificados para transformar la situación ambiental actual y contribuir a la certificación de este sistema.

REFERENCIAS

Azze Alonso, A. M., & Ochoa Ávila, M. B. (2017). La gestión ambiental en una entidad hotelera de turismo de naturaleza. Caso Villa Mirador de Mayabe de Holguín, Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13(1), 52–67. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2017000100052&script=sci_abstract

- Berru Calle, L. M. y Herrera Agurto, J. (2022). *Propuesta de mejoramiento del sistema de gestión ambiental local para minimizar riesgos ambientales Piura 2021*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Ambiental, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/88698>
- Mayorquin Perdomo, J. (2020). *Diseño del sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 del 2015 de la empresa Construcciones y Consultoría Cinco SAS*. [Tesis presentada en opción a especialista en Sistemas de Gestión Integral HSEQ, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia]. <http://repositorio.ufpso.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/840/34113.pdf?sequence=1&isAlloWed=y>
- Marrero Batista, R. (2008). *Diseño de una estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en el Hotel Blau Costa Verde*. [Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba].
- Martínez Rodríguez, M. F., Huerta López, F., & Hernández Fernández, M. L. (2017). *Procedimiento para Sistemas de Gestión Ambiental en hoteles de Varadero Cuba*. <https://www.gestiopolis.com/procedimiento-sistemas-gestion-ambiental-hoteles-varadero-cuba/>
- Mulet Rodríguez (2022) *Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión ambiental en la Dirección General de la Empresa Campismo Popular Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Cuba].
- Muñoz Rodríguez, T. (2010). *Perfeccionamiento de la documentación del sistema de gestión ambiental en el proceso de ama de llaves del Hotel Brisas Guardalavaca*. [Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba].
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso (ISO 14001)*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Perdomo Bonaga, Y. (2016). *El control de la Gestión Ambiental en el Hotel Club Amigo Atlántico*. [Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Holguín, Cuba].
- Pérez Rodríguez, A. T., & Pérez Pérez, M. (2022). *Sostenibilidad y gestión del proceso de mantenimiento en la industria del plástico en cuba*. RILCO DS: *Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 4(38), 5. <file:///C:/Users/M%C3%A1rian/Downloads/Dialnet-SostenibilidadYGestionDelProcesoDeMantenimientoEnL-8850238.pdf>
- Reyes Chapman, B. (2018). *Procedimiento para la gestión ambiental en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental, Universidad de Holguín, Cuba].
- Rivas Portelles, L. (2020). *Procedimiento para la Gestión Ambiental en el Hotel Iberostar Selection Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Cuba]. <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/8368>

- Rogel, E. R., Atariguana, J. C., Black, W. R., & Sánchez, N. M. (2022). Análisis de factibilidad para producción y comercialización de pallets plásticos como medio de mitigación ambiental. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 19-32. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8628114.pdf>
- San Nicolás, T. (2012). *Estrategia medioambiental en el proceso de alojamiento en el Hotel Aldaba Pernik*. [Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba].
- Villafuela Macías, R. (2015). *Diagnóstico para determinar las causas que provocan los impactos ambientales hospitalarios. Aplicación en el Hospital Clínico Quirúrgico Lucía Íñiguez Landín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Cuba].

Venta online de alimentos tradicionales en Chiapas como alternativa económica funcional

Reyna Esperanza Zea Gordillo

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID:0000-0003-3725-3151

reyna.zea@unicach.mx

Jorge Ivan Cruz Mendoza

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: Opcional

jorge.cruz@e.unicach.mx

Paulina Serrano González

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: Opcional

paulina.serrano@e.unicach.mx

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo conocer las formas de venta online de productos de alimentos tradicionales en Chiapas, la población a estudiar es la región frailesca se centra específicamente al uso de medios digitales para la comercialización de productos de alimentos tradicionales en dicha región con el fin de incrementar la venta online a través del uso de aplicaciones digitales que ayuden a la promoción de venta de los alimentos tradicionales e incrementando con ello los ingresos económicos familiares dedicados a la actividad tradicional. Se pretende dar una idea clara de la situación real de éste sector productivo y el uso de la tecnología utilizando herramientas tecnológicas como son las aplicaciones digitales tales como Facebook, WhatsApp Messenger, WhatsApp, YouTube, TikTok, Instagram; tales aplicaciones puedan ser utilizadas por ellos con el objetivo de promoción y venta que permitan cambiar sus modelos tradicionales de comercialización. En los resultados nos indica las características de los productores que elaboran los productos alimenticios tradicionales, los más vendidos y el uso de las herramientas utilizadas para la venta, promoción y comercialización de estos, así como los ingresos monetarios obtenidos.

Palabras clave: Venta Online, productos tradicionales, venta, promoción.

Online sale of traditional food in Chiapas as a functional economic alternative

Abstract

The present investigation has as main objective to know the forms of online sale of traditional food products in Chiapas, the population to study is the Frailesca region, it focuses specifically on the

use of digital media for the commercialization of traditional food products in said region with the purpose of In order to increase online sales through the use of digital applications that help to promote the sale of traditional foods and thereby increasing family income dedicated to traditional activity. It is intended to give a clear idea of the real situation of this productive sector and the use of technology using technological tools such as digital applications such as Facebook, WhatsApp Messenger, WhatsApp, YouTube, TikTok, Instagram; such applications can be used by them for the purpose of promotion and sales that allow them to change their traditional marketing models. In the results, it indicates the characteristics of the producers who make the traditional food products, the best sellers and the use of the tools used for the sale, promotion and commercialization of the same, as well as the monetary income obtained.

Keywords: Online sale, traditional products, sale, promotion.

Introducción

La presente investigación busca aportar mediante el análisis las formas de vender tradicional a los cambios que hoy en día se han dado en cuanto a la oferta de todo tipo de productos utilizando los medios virtuales o digitales como instrumento para corrimiento de las microempresas principalmente; en la actualidad las empresas, organizaciones y personas emprendedoras e independientes tienen la opción de vender con una tendencia moderna denominada venta online (venta en línea o venta en internet) de forma alternativa a la que acostumbran; derivado de los problemática que surgió a partir del 2020 con el surgimiento de la pandemia del Covid 19 las formas de poder promocionar y venderlos productos y servicios se hizo a través de las plataformas digitales como herramientas para sostenimientos de la misma empresa.

Por otra parte es importante que los productos alimenticios tradicionales en Chiapas se den a conocer por su gran variedad de gastronómica y su riqueza alimentaria y riquísimo sabor de distingue ante otras regiones del país; con esta nuevas formas de venta se pretende impulsar el sector comercial – artesanal de productos tradicionales a través de venta online, las cuales hoy en día no han sido aprovechadas en su totalidad, debido a que solo se implementa la promoción de persona a persona, lo cual implica un menor alcance en materia de comercialización y posicionamiento en el mercado, trayendo como beneficios el conocimiento e implementación de estas alternativas las cuales intervienen en mejorar su calidad de vida de los productores , ya que para muchos es considerado su principal fuente de ingresos.

Por otra parte, es importante mencionar que la investigación se centró en unos análisis el uso de plataformas digitales para la comercialización y venta online de alimentos tradicionales en Villa Corzo, Chiapas. En la actualidad las empresas o personas emprendedoras que no se apoyan con las alternativas del uso del medio digital para promocionar y vender su producto pues no

tendrá un futuro prometedor que ayude al sostenimiento, desarrollo y expansión de la misma organización, por lo tanto, los productos y servicios no se venderán que traerá como consecuencia la baja venta de los productos que llevaran a la empresa a la quiebra y el cierre de la misma.

Dentro de las ventajas que pueden tener la organización es: Las pequeñas empresas pueden modificar sus listas de productos o servicios rápidamente en sus catálogos digitales o lista de productos o servicios, el ahorro que conlleva en cuanto al costo de exhibir los productos de forma presencial, personal de ventas, agua, instalaciones, como ejemplo los catálogos digitales son menos costosos que los impresos, etc. La venta online puede hacerse desde cualquier area geográfica cualquier parte del mundo, esto significa que al tener un sitio web puede aumentar el número de audiencia que visualice en comparación a si la venta se hace de manera presencial. Existen en la actualidad un sin fin de aplicaciones que ofrece hoy la era digital (correo electrónico, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, etc; y gracias a estas se pueden tener un contacto rápida y constante con los clientes. Es una manera fácil de vender tanto las empresas como personas emprendedoras pueden hacer uso de cualquiera de las herramientas de manera fácil y rápida desde un teléfono móvil o cualquier dispositivo con acceso de internet.

Para poder comprender el entorno del que se aborda la investigación entraremos a las bases teóricas del tema:

Comercio Electrónico

“Por comercio electrónico, o e-commerce, se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo” (Araceli, 2011).

“El comercio electrónico viene a ser un envolvente conjunto de herramientas de tecnologías de información. Así como estrategias de negocios destinadas a favorecer la realización de prácticas comerciales de forma electrónica. Cabe señalar que también el término comercio electrónico se usa para designar las operaciones que personas, empresas organizaciones y gobiernos efectúan en línea, por medio de tiendas virtuales o portales electrónicos” (Jurado Mesias, 2018).

En la actualidad el comercio electrónico se ha convertido una de las estrategias de negocio más efectivas para las empresas y personas emprendedoras por los cambios de los gustos del mercado nacional e internacional. Pese a los cambios de la modernidad adoptarse a los cambios de vender y comprar aun es uno de los mayores retos en las regiones y sectores mexicanos dado a las carencias de infraestructura tecnológica y las herramientas necesarias como son los dispositivos necesarios dado la elevación de los precios de ellos.

“El comercio por internet consiste en el intercambio de información entre personas lo cual crea una relación comercial por medio del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, debido a la necesidad de las empresas, comerciantes y consumidores de mejorar las formas, en las que se realizan las actividades comerciales, con la finalidad de reducir los costos y mejorar el tiempo de entrega de los bienes y servicios “ (Goveo et, al., 2020).

“Internet se consolida como el medio más consumido en el mundo de tal manera que la industria y el sector publicitario son hoy más online que nunca la digitalización de la sociedad ha traído consigo grandes cambios en todos los ámbitos, siendo el mundo de la comunicación y en concreto el de la comunicación comercial uno de los más afectados. La explosión de plataformas en Internet al servicio del marketing y la comunicación empresarial, derivadas de los espacios de la Web 2.0 y fundamentalmente basadas en la integración de contenidos, ha hecho que entornos colaborativos como Facebook y Twitter también se empleen como un nuevo canal de venta, teniendo en cuenta el papel que juega la influencia social en el comportamiento de compra y consumo del usuario, así como el espacio de conversación, sobre temáticas como las marcas, que representan hoy en día las redes sociales” (Araceli, 2011).

Aplicaciones Móviles

Las aplicaciones móviles son utilizadas por las organizaciones para la promoción y venta de productos, servicios para la monitorización y gestión de procesos, así como para planificación, organización, coordinación y control de estrategias y actividades que los lleve al incremento del nivel de ventas . Estas tecnologías permiten realizar trabajos más eficientes, aumentar los beneficios o reducir costes que ayuden a la empresa a ser más eficiente y eficaz y poder satisfacer las necesidades de los clientes. Además, son una herramienta fundamental en estrategias de marketing, ofreciendo al mercado descuentos, promociones o información de valor exclusiva que permita la persuasión del mercado regional o inclusive internacional.

La aplicación de Facebook Marketplace es un claro ejemplo del e-commerce, esta plataforma es una herramienta más de Facebook que ha permite a muchos usuarios navegar en los negocios digitales, al igual que otras plataformas es la acción de compra-venta, donde se puede encontrar artículos tanto usados como nuevos y también hacer que la experiencia y navegabilidad del usuario sea simple, basándose en cuatro pasos, elegir el artículo, conversar con el vendedor, pactar un encuentro y comprar el producto.

Por otra parte es bueno enfatiza que el 90% de las transacciones de los consumidores inician y terminan en un dispositivo. Las tablets y los teléfonos inteligentes o Smart Phones

superan considerablemente el número de computadores en el mundo, por otra parte los consumidores utilizan diferentes métodos para capturar información de bienes y productos, entre ellos los motores de búsqueda, la información que se brinda a través de los diferentes canales digitales debe ser real, apropiada, atractiva e innovadora, las redes sociales, como canal de mercadeo digital, son importantes siempre y cuando se haga un buen uso de la información en ellas. (Cabrera, 2018)

Después de abordar la parte teórica de la investigación y poder definir algunos conceptos claves pasaremos a enumerar la metodología de la investigación realizada en la zona frailesca del estado de Chiapas donde se realizó el estudio del uso de las herramientas digitales para poder vender y comercializar los alimentos tradicionales en la zona.

Metodología

La presente investigación presenta un estudio de corte cualitativo mediante el enfoque descriptivo correlacional donde se analizan a las productoras mujeres principalmente se encuentran ubicadas en la región frailesca del Estado de Chiapas que se dedican a elaborar productos alimenticios tradicionales en esta región del Estado de Chiapas, siendo el objetivo del estudio identificar si realizan venta Online para promocionar los alimentos que ellas mismas elaboran; la experiencia de la venta del Comercio Electrónico (e Commerce). La población a estudiar son 23 personas de sexo femenino dedicadas a la elaboración y venta de alimentos tradicionales en la región frailesca del Estado, se utilizó la observación, las entrevistas y un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en forma de Likert para facilitar el trabajo de campo, abarcando un periodo de una semana para localizar a las personas que intervinieron; y el manejo del programa software SPSS para la recopilación y procesamiento de datos encontrándonos.

Población

La población objetivo está conformada por 23 productores, los cuales se dividen entre los 4 tipos diferentes productos alimenticios tradicionales de la región frailesca de Chiapas, por lo cual se detallan a continuación.

Tabla 1

Clasificación por grupo de productores de alimentos tradicionales

Población de estudio	Tipo de productos alimenticios	Número de productores
	Queso Fresco	5
	Dulces Tradicionales	5

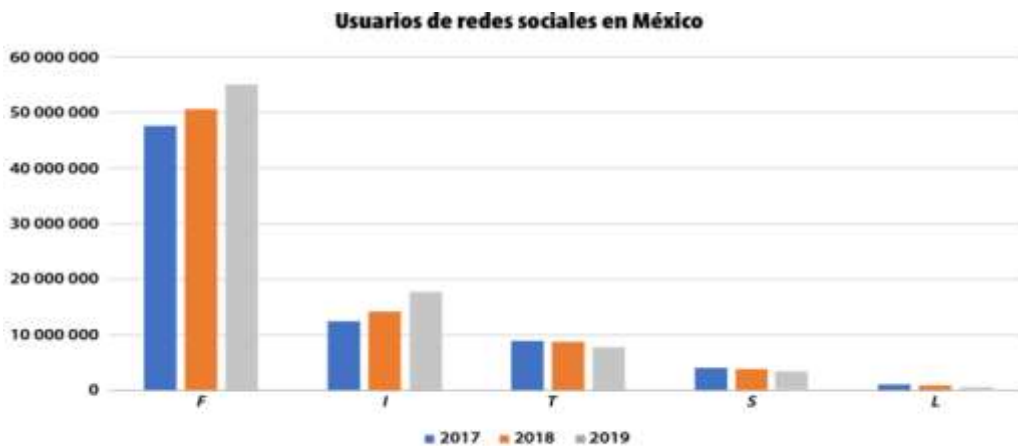
Productores de alimentos tradicionales	Memelas de Frijol	3
	Tamales	10
Total de productores		23

Resultados

Derivado de la investigación efectuada se pudo encontrar que en el Estado Chiapas México la gastronomía de los productos regionales es muy apreciada dado a la manera artesanal como se elaboran, la materia prima que se utiliza en la elaboración en muchas veces es insumo cosechado por los mismos productores de productos regionales; por otra parte, cada región tiene su propia forma de preparación según el proceso que se implementa; la cultura, la religión las costumbres varían según su área geográfica pero cada producto elaborado tiene ese sabor especial que lo hace con un sabor inigualable satisfacción los paladares más exigentes.

A continuación, se muestran los resultados gráficamente de la producción de productos regionales en la región frailesca del Estado de Chiapas México mostrando la utilización de la venta Online para la venta y comercialización de los productos regionales haciendo de ésta actividad una forma de contribuir funcionalmente con los ingresos del sector mejorando con ellos su calidad de vida de los mismos.

Figura 1

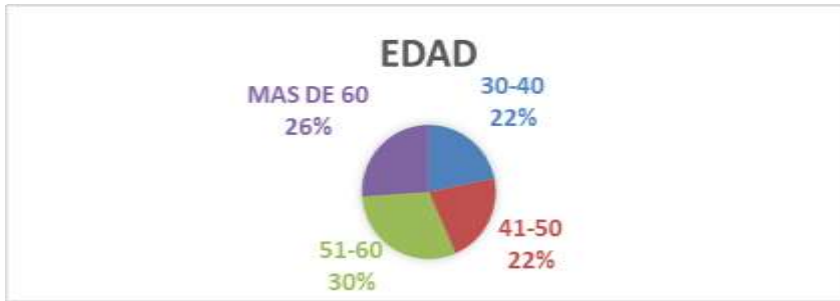


Fuente: cálculos propios a partir de bases de datos públicas de la ENDUTH.

Nota: Se presenta las subpoblaciones de usuarios con edades superiores a los 15 años. Lo primero que llama la atención es la desproporción entre los tamaños de las poblaciones de usuarios; por mucho, la de Facebook resulta ser siempre la mayor, seguida por la de Instagram. La tendencia decreciente del número de usuarios de Twitter, Snapchat y LinkedIn. (Bustos et al., 2022).

Figura 2

Edad promedio de las productoras



Nota: Porcentaje promedio de las productoras de productos regionales en la región frailesca de Chiapas.

El rango de edad con mayor afluencia es de los 51 a 60 años representado con un 30%, seguidos de mayores de 60 años reflejados a través del 26% y finalmente empatando de 30 a 40 años y 41 a 50 años con un 22% cada una.

Figura 3

Principales medio publicitario

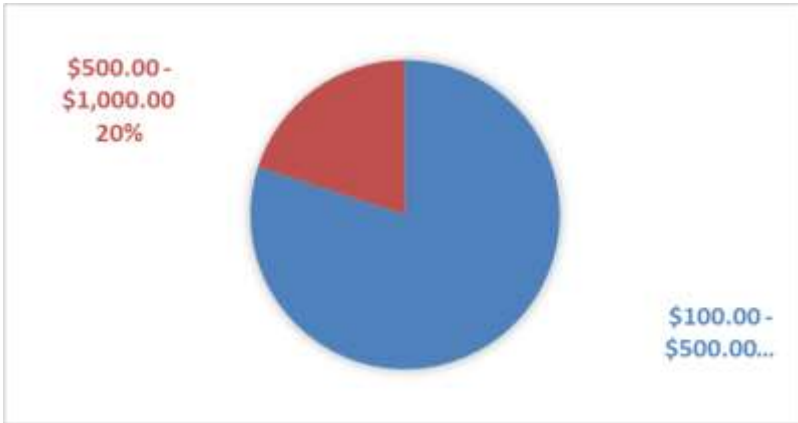


Nota: Muestra los medios que se utilizan para promocionar productos y servicios más utilizados en la región frailesca Chiapas.

La promoción de persona a persona en un 61% es el principal medio que implementan los productores, las redes sociales ocupan el segundo lugar con un 30% y finalmente el perifoneo consta del 9%.

Figura 4

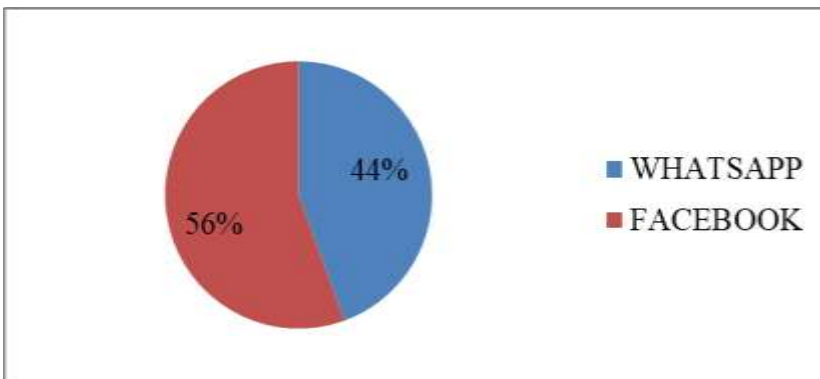
Pago por servicios de Perifoneo



Nota: Un 80% destina de \$100.00 a \$500.00 para realizar el pago mensual del medio de promoción que utilizan mientras que un 20% hace un pago de \$500.00 a \$1,000.00 para dicho medio.

Figura 6

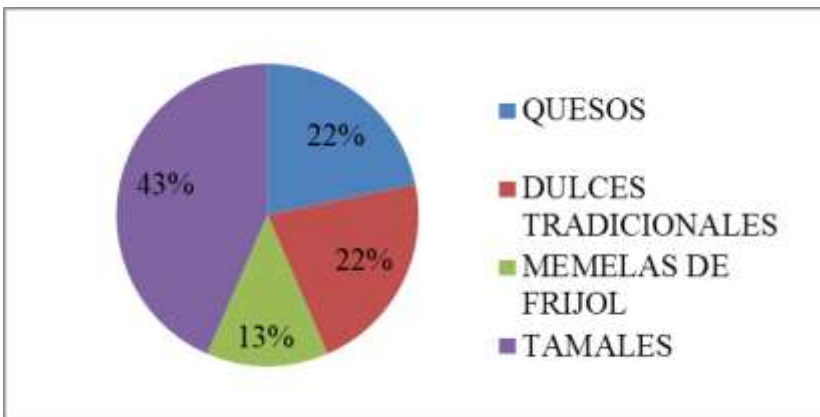
Principales aplicaciones utilizadas para promoción y venta



Nota: Facebook es la red social mayormente utilizada para la difusión de los productos representando a un 56% de los productores encuestados, mientras que un 44% utiliza WhatsApp.

Figura 7

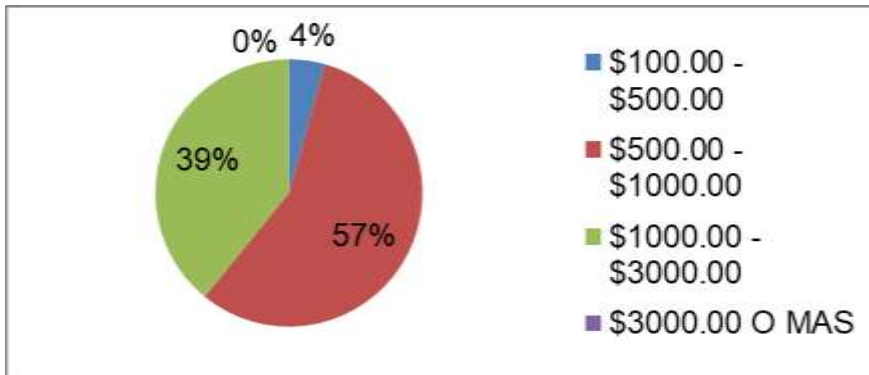
Alimentos tradicionales más vendidos



Nota: De los 4 productos base a los resultados de la investigación, un 43% corresponde a los tamales, mientras que dulces tradicionales y quesos empatan con un 22% cada uno y finalmente las memelas de frijol se hacen presente con un 13% de producción.

Figura 9

Ingresos mensuales por las ventas de alimentos tradicionales.



Nota: Ingresos mensuales por la venta de alimentos tradicionales en la región frailesca.

Por lo anterior se muestra que la actividad artesanal de la región es una actividad preponderante entre las productoras ya que por ello muchas de las mujeres frailesccanas sustentan los gastos de hogar con los pocos ingresos obtenidos mensualmente.

Discusión

El desarrollo de las regiones de cada país está en el crecimiento de nuevas empresas con nuevos productos y servicios que ayuden a incrementar sus ingresos y a potencializar su mercado ayudando con ello al incremento del Producto Interno Bruto; por lo que en la actualidad las empresas buscan estrategias que ayuden a incrementar sus ventas utilizando herramientas como es el uso del comercio electrónico utilizando el Marketing digital como medio de posicionamiento en el mercado y generar una cartera de clientes potenciales. Por otra parte, es importante destacar que en la actualidad todo producto o servicios que no haga uso de las redes sociales como medio para promocionar y vender no será tan fácil sobrevivir en este mercado global tan competitivo.

El uso de las redes sociales en las Mipymes en México ha traído grandes beneficios gracias a la tecnología brinda múltiples mediante diferentes las aplicaciones que existen en la actualidad que ayuda a las organizaciones a su desarrollo corporativo de las mismas de manera internacional por el alcance de las masas que tiene el empleo del internet.

Por otra parte, el resultado de la presente investigación a las 23 productoras pertenecientes a la región frailesca de Chiapas en la localidad de Villa Corzo se encontró que las características de las mujeres principalmente son de 50 a 60 años de edad lo que dificulta la posibilidad de poder realizar la promoción y venta dado que las personas mayores de la localidad antes mencionada desconocen la importancia y el uso de los mismos; por lo que se considera importante capacitarlas para utilizar dichos medio; por lo anterior se observa que los medios publicitarios que utilizan es el de persona a persona y en segundo lugar lo ocupa las plataformas digitales y en tercer rango el perifoneo mediante un medio de transporte.

Uno de los puntos principales a tratar en esta investigación es la del uso de las aplicaciones para la venta online y la publicidad de los productos y servicios, los resultados que nos arroja en la presente investigación es que las aplicaciones más usadas por su facilidad de uso y su costo es relativamente bajo en comparación a otras, por lo que en primer lugar está el Facebook seguido por el Whatsapp que ayudan a la venta online y generan en incrementar la ventas y por ende la producción de estos alimentos tan consumidos en la región apoyando con el ello el incremento de los ingresos económicos de las familias productoras.

Por otra parte, los cuatro productos regionales producidos en la región de manera artesanal de los cuales se sostiene muchas familias productoras son los productos como el queso en todas sus presentaciones (Queso fresco, quesillo, queso Cotija, panela, Etc.); Dulces tradicionales (Nuegadito ,dulce de leche, dulce de coco, de higo, de papaya, tortadita de elote, dulce de manjar, dulce de coco, etc;); por otra parte esta las memelas de frijol que son tortillas hechas de maíz con frilo hechas a comal y leño de barro con un porcentaje con un 13% de los productos tradicionales, y por el ultimo el consumo y venta de tamales típicos del 22% (entre ellos el de Chipilín, de hoja, de bola, de verduras, de cambray, etc.) En base a los resultados de la investigación, un 43% corresponde a los tamales, mientras que dulces tradicionales y quesos empatan con un 22% cada uno y finalmente las memelas de frijol se hacen presente con un 13% de producción más vendida por los consumidores.

Por último, es importante mencionar la importancia que tienen las redes sociales y el uso de las plataformas digitales para poder incrementar los ingresos y a la vez incrementar la producción artesanal de alimentos sanos y nutritivos que ayudan a elevar los ingresos familiares por ente su calidad de vida mejorando con ello la economía familiar y regional esperando un desarrollo regional de las zonas rurales de Chiapas.

Conclusiones

Es importante distinguir que en la actualidad no se puede pasar desapercibido la forma como las empresas han estado utilizando el comercio electrónico como un medio necesario para sobrevivir en un mercado tan competitivo y exigente; los clientes cada vez tienen más exigencias de productos y servicios, en los Estados donde existen pocas formas de obtener ingresos o bajas posibilidad de encontrar un empleo, las personas buscan autoemplearse utilizando las materias primas que se producen en las regiones como son en esta zona de la región frailesca de Chiapas, donde sus principales productos primarios es la leche, maíz, frijol y demás frutos que son transformados de manera artesanal para ser vendidos en la región de manera tradicional; por ello se estudia la forma de vender tradicional al uso de la venta en línea utilizando las aplicaciones antes mencionadas.

La pregunta es ¿qué características tienen las productoras de alimentos tradicionales?, ¿qué productos son vendidos en línea? ¿Cuáles son los medios o las plataformas digitales para la venta y publicidad de estos? Las preguntas se responden en la parte de resultados comprendiendo así que a pesar de las limitaciones económicas, la falta de dispositivos, la falta de conocimiento para hacer la venta en línea así como la publicidad que se realiza por estos medios; la respuesta es afirmativas respecto a la utilización especialmente de la aplicación de Facebook y Whatsapp que son las más usadas.

Por otra parte, es importante mencionar que la investigación puede ampliarse y encontrar nuevos descubrimientos respecto a las formas de utilizar la venta online y los costos – beneficios que trae ésta modalidad de venta para este sector productivo, por otra parte la importancia que tiene la potencializar el desarrollo de estos microempresarios y sus formas de trabajo y comercialización de los alimentos, los alimentos y métodos que se utilizan para su elaboración también puede ser un detonante para otras investigaciones, la invitación a interesados sobre el tema para detallar y mejorar la información obtenida en la presente será de gran beneficio para la comunidad académica.

Referencias Bibliográficas

- Araceli, C. m. (2011). La venta online a través de medios sociales: el social commerce. *Repositorio institucional de la universidad de Alicante* .
- Bustos et al., 2. (2022). Caracterización del sesgo de selección de redes sociales en Mexico . *Revista internacional de estadística y geografía* . , 32.
- Cabrera, B. (2018). Relación entre marketing digital y fidelización de clientes de la empresa Cajamarca Gas SA en la ciudad de Cajamarca. *Repositorio de universidad privada del norte*.
- Cuadros, A. &. (2014). Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation. Estudios Gerenciales. En A. &. Cuadros, *Customer segmentation*

model based on value generation for marketing strategies formulation. Estudios Gerenciales. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.005>

Goveo et, al. (2020). Modelo de negocio ecommerce en Ecuador. *Investigación Académica. Investigación académica.*

Jurado Mesias, P. S. (2018). Comercio electrónico en Ecuador. *Observatorio de la economía Latinoamericana.*

Lovelock, C. &. (2011). Essentials of Services Marketing. En C. &. Lovelock, *Essentials of Services Marketing* (2a Edición ed.). Singapore: Prentice Hall. Recuperado el 23 de Noviembre de 2022

Estudio de medición del trabajo en Holguín y su influencia en el desarrollo del territorio

Roger Antonio Mendoza López
Profesor. Universidad de Holguín
<https://orcid.org/0009-0005-2379-6608>
rmendozal@uho.edu.cu

Rocío Susana Parra Torres
Estudiante. Universidad de Holguín
<https://orcid.org/0000-0003-0731-5497>
rociosusanaparratorres@gmail.com

Yelenis Ramírez Macías
Estudiante. Universidad de Holguín
<https://orcid.org/0000-0002-1640-3969>
yelenism@uho.edu.cu

RESUMEN

La presente investigación constituye una muestra de los avances que se han alcanzado en cuanto a la vinculación ciencia-empresa, donde la universidad trabaja para responder a las necesidades del territorio, fortaleciendo los diálogos por ambas partes. El trabajo se desarrolló en una Planta de Helados ubicada en la provincia de Holguín, Cuba. En la misma se han reducido los niveles de producción diaria en el último trimestre del año 2020, presentando mayores dificultades el área de producción. Para el desarrollo de la misma se emplearon como técnicas y herramientas, el muestreo de observaciones instantáneas, cronometraje, la fotografía individual, la entrevista y el software MedTrab. Además, como metodología el método general de solución de problemas. Como resultado del diagnóstico, se obtuvo que en el área de producción el aprovechamiento de la jornada laboral es de 83,75%, siendo desfavorable para el proceso productivo, donde influye en mayor medida el proceso de envasado, presentando las principales dificultades. En dicho proceso se comprobó que no había sido definida la norma de rendimiento y se manifiestan múltiples pérdidas de tiempo. Por tales razones, a partir del estudio fue determinada la norma de rendimiento para el obrero envasador, siendo de 3245 potes de 450 ml en la jornada, fueron propuestas soluciones y proyectadas las acciones encaminadas a mejorar la situación actual en el área objeto de estudio.

Palabras clave: productividad, organización del trabajo, desarrollo local, estudio de tiempos, jornada laboral.

Work measurement studies in the town of Holguin and its influence on the local development on the territory

ABSTRACT

The present investigation constitutes a sample of the advances that have been achieved in terms of the science-business link, where the university works to respond to the needs of the territory, strengthening the dialogues on both sides. The work was carried out at an Ice Cream Plant, belonging to the province

of Holguín, Cuba. In it, daily production levels have been reduced in the last quarter of 2020, presenting greater difficulties in the production area. For the development of the same, the sampling of instantaneous observations, timing, individual photography, the interview and the MedTrab software were used as techniques and tools. In addition, as a methodology, the general method of problem solving. As a result of the diagnosis, it was obtained that in the production area the use of the working day is 83.75%, being unfavorable for the production process, where the packaging process has a greater influence, presenting the main difficulties. In this process it was found that the performance standard had not been defined and multiple losses of time were manifested. For these reasons, based on the study, the performance standard for the packing worker was determined, being 3,245 pots of 450 ml per day, solutions were proposed and actions aimed at improving the current situation in the area under study were projected.

Keywords: productivity, work organization, local development, time study, working hours.

Introducción

La organización del trabajo (OT) ha alcanzado una fuerte influencia en el mundo empresarial moderno, convirtiéndose en un elemento clave dentro de las organizaciones. Según Madlum (2012), es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Por lo que, es importante tener en cuenta el correcto funcionamiento de los elementos que integran la OT, según la bibliografía consultada son varios los autores que coinciden al definirlos (Rivas Góngora, 2007; González Rodríguez, 2008 y Marsán Castellanos, 2011), siendo división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, medición y normalización del trabajo, condiciones de trabajo, disciplina laboral, organización del salario.

Al definir la medición del trabajo se coincide con el autor Ronquillo Freire (2021) al asumir la emitida por la organización internacional del trabajo (OIT), considerando la medición del trabajo como la aplicación de técnicas enfocadas a determinar el tiempo que un trabajador calificado ejecuta una tarea definida realizándose según un instructivo de ejecución preestablecida. Además, el autor agrega que es importante el beneficio que genera para la parte productiva, la información obtenida a partir de la medición del trabajo, siendo de gran ayuda a la vez para otros sistemas de la empresa como: el de costos, el de planificación e incluso el de presupuestación.

Según Peinado Gonzales (2017), el Estudio de Tiempo es una técnica de medición del trabajo que sirve para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una actividad definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos, a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida. La aplicación de técnicas de estudio de tiempo en el análisis de los gastos de tiempo posee una importancia de primer orden en la organización del trabajo, pues permite conocer cómo se utilizan los mismos en el

proceso de trabajo y favorece el aumento del uso racional del tiempo que dispone el obrero en búsqueda del incremento de la productividad (Infantes, 2018).

Las técnicas de estudio de tiempos constituyen los métodos de observación que pueden ser continuos, tales como la autofotografía, la fotografía individual y colectiva, y/o discontinuos, como las observaciones instantáneas: muestreo por observaciones instantáneas (MOI), el cronometraje, entre otros. Navarro, Pérez y González (2016), citan a Hodson (1996) en su investigación, al expresar que la técnica más popular para la medición de tiempos es el estudio de tiempos con cronómetros, la cual fue creada por primera vez por Frederick Taylor a principios del siglo veinte y actualmente extendida por todo el mundo.

Por otro lado, en la investigación de Mejías Guevara, Noda Hernández y Nazur Borrás (2021) se hace referencia a diferentes autores¹ que plantean que el fortalecimiento del vínculo universidad-gobierno-empresa constituye un elemento de elevada relevancia para el desarrollo del municipio, considerando que se contribuye potencialmente a este vínculo incitando a la comunidad científica a fomentar el desarrollo de proyectos que posean como propósito fundamental analizar y buscar vías de soluciones para las problemáticas que presentan las organizaciones del territorio. En la actualidad, el presidente cubano Miguel Díaz-Canel Bermúdez en cada escenario resalta la importancia de este tema y manifiesta que debe lograrse que las instancias directivas, ante la detección de un problema, piensen en las universidades como vía de solución, por los aportes de ese nivel de enseñanza. Además, agrega que se han obtenido avances en este sentido, pero que es grande el camino que queda por recorrer. La provincia de Holguín evidencia, mediante el trabajo científico de sus Universidades, los resultados en este sentido. Se mantiene el diálogo con las empresas y gobierno del municipio para darle repuesta a determinados problemas que se presentan, a los cuales se les busca las mejores vías de solución a partir de la realización de prácticas pre-profesionales, proyectos integradores y trabajos de diplomas por parte de los estudiantes, asimismo, maestrías y doctorados no solo de profesores, sino de trabajadores y dirigentes de las propias organizaciones.

La presente investigación se desarrolla en una Planta de Helados ubicada en la provincia de Holguín, y precisamente este estudio constituye una muestra de lo abordado. El objeto social de dicha empresa es la elaboración y comercialización de helados de diferentes sabores, se encuentra inmersa en la búsqueda de aquellas deficiencias que pudieran estar influyendo en el correcto desempeño de la organización. En este sentido, y ante la necesidad de la entidad, el objetivo del trabajo es desarrollar un estudio de tiempos de trabajo mediante la utilización de técnicas y herramientas, siguiendo la lógica del Método General de Solución de Problemas (MGSP), específicamente en el área de producción de dicha empresa. A continuación, se presenta la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las reflexiones finales.

Metodología

Diseño de investigación

Problema profesional: Necesidad de realizar un estudio de tiempos de trabajo en el proceso de

¹ Mejías Navarro (2011); Díaz- Canel Bermúdez y Fernández González (2020) y Díaz-Canel Bermúdez (2021)

producción de una Planta de Helados de la provincia de Holguín.

Objeto de estudio: La organización del trabajo.

Objetivo general: Aplicar parcialmente el Método General de Solución de Problema para la realización de los tiempos de trabajo en una Planta de Helados de Holguín

Idea a defender: La aplicación parcial del Método General de Solución de Problema para un estudio de tiempos de trabajo en una Planta de Helados de Holguín, contribuirá a mejorar el desempeño de la organización.

Muestra

El estudio se centra en una Planta de Helados de la provincia de Holguín. En los últimos meses del año 2020, la misma se ha visto afectada por la reducción de sus niveles de producción como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19, la que generó escasez de materias primas, la ausencia al puesto de trabajo de obreros con la enfermedad, síntomas catarrales u otras patologías; además se torna compleja la reparación de roturas de determinadas maquinarias, entre otras causas que generan interrupciones de trabajo y disminución de la productividad. La revisión documental, evidenció que no está definida con claridad la norma de rendimiento para la producción de potes de 450 ml, por lo que las producciones suelen ser variables e inestables, cuestión que incide considerablemente en el nivel de producción estimado. Trabajadores alegan que la falta de personal es la razón fundamental por la que la entidad no cumpla con su plan de producción, sin embargo estos no tienen conocimiento de cuál es la norma que deben de cumplir en la jornada laboral. Es por ello que la empresa presenta a la universidad la necesidad de realizar una investigación específicamente en el área de producción.

Resultados y discusión

Al analizar la situación que presenta la Planta de Helados objeto de estudio, se comprueba que actualmente los potes de 450 ml son los más demandados por la población, por lo que se considera necesario incrementar la producción diaria a 3200 potes, manteniendo la misma capacidad de diseño y la revisión de la norma de rendimiento. Lo anteriormente plasmado conlleva a definir como:

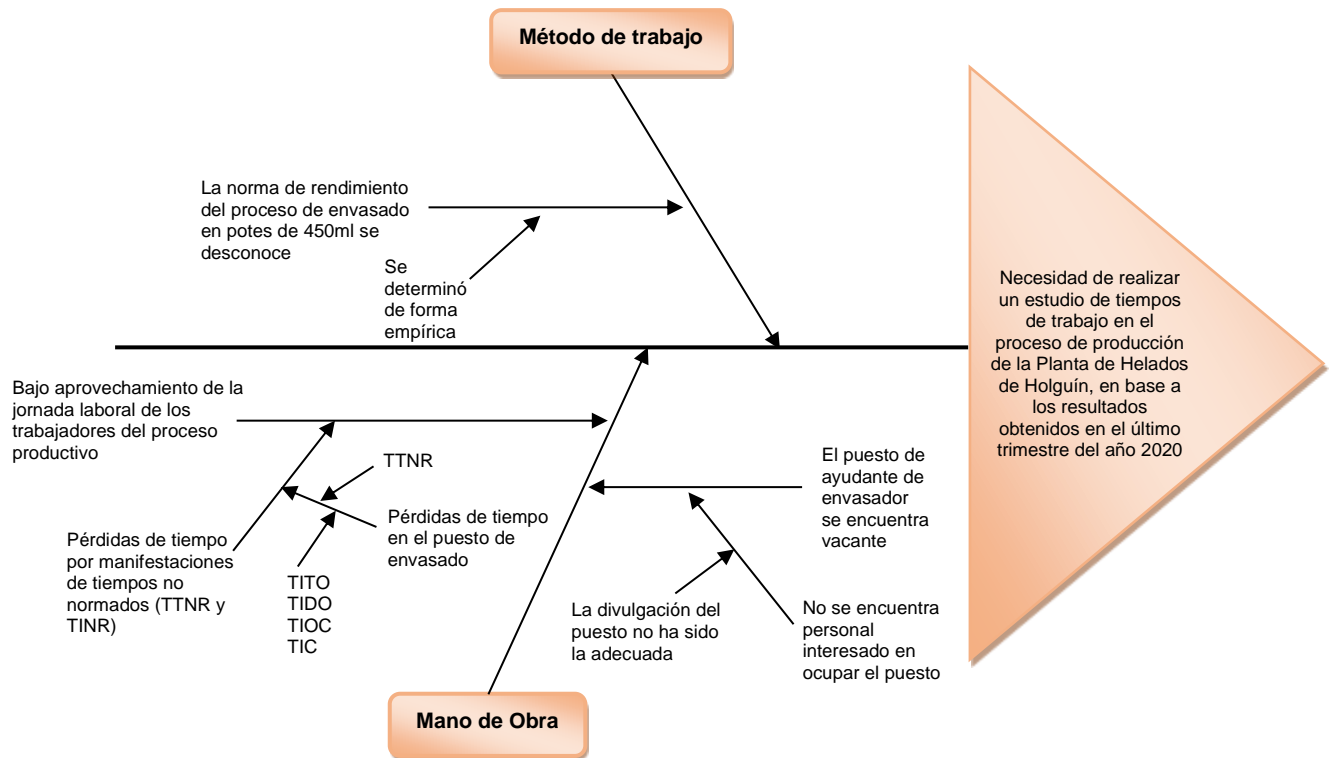
Problema principal: Necesidad de realizar un estudio de tiempos de trabajo en el proceso de producción de la Planta de Helados de Holguín, en base a los resultados obtenidos en el último trimestre del año 2020.

Estado deseado: Realizar un estudio de tiempos de trabajo en el proceso de producción de la Planta de Helados de Holguín.

Las entrevistas realizadas a los trabajadores y especialistas de la empresa, así como la revisión documental permiten identificar las causas potenciales y reflejarlas en un diagrama Causa-Efecto para su mejor visualización, lo que se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Diagrama causa-efecto.



Fuente: Elaboración propia

Causas potenciales:

1. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral (JL) de los trabajadores del proceso productivo.
2. El establecimiento de la norma de rendimiento del proceso de envasado del helado en potes de 450 ml se realizó de forma empírica.
3. Existencia de puestos de trabajos sin cubrir.

Verificación de las causas:

La verificación de las causas 1 y 2 se realiza a través de la aplicación de las técnicas de estudio de tiempos de trabajo empleando el software MedTrab² para el procesamiento de los datos y la obtención de los resultados.

Causa 1. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores del proceso productivo.

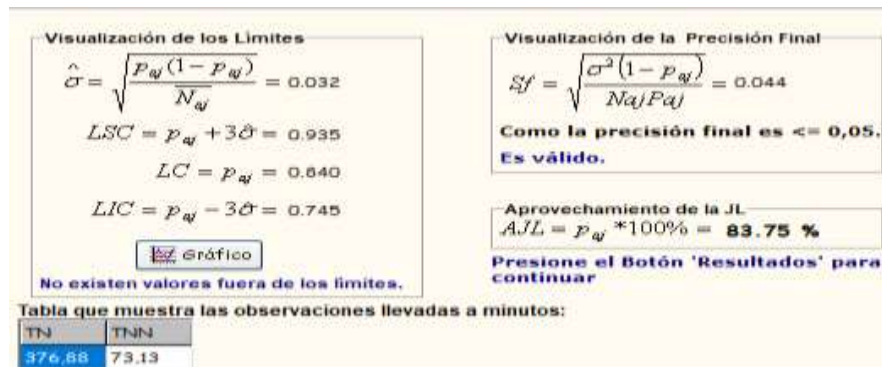
Para comprobar la veracidad de esta causa se emplea la técnica de Muestreo de Observaciones Instantáneas (MOI) en el área de producción aplicado a un total de 5 trabajadores. La técnica se desarrolla a partir de las observaciones directas a los trabajadores, estableciendo horarios de recorridos de forma aleatoria. Asimismo, para efectuar estos recorridos se definen los puntos de detención previamente, desde los cuales se observan a los trabajadores directos a la producción. Para realizar el estudio se establece un nivel de confianza del 95%, un grado de precisión de ± 5 y se realiza un muestreo inicial donde se toman 100 observaciones iniciales. El procesamiento de los datos arrojó

² MedTrab es un software que se utiliza para procesar los datos de las técnicas de estudio de tiempos para la normación del trabajo mediante cálculos estadísticos.

que se requería 3 días para realizar el experimento.

Figura 2.

Procesamiento de datos del Muestreo de Observaciones Instantáneas



Fuente: Elaboración propia

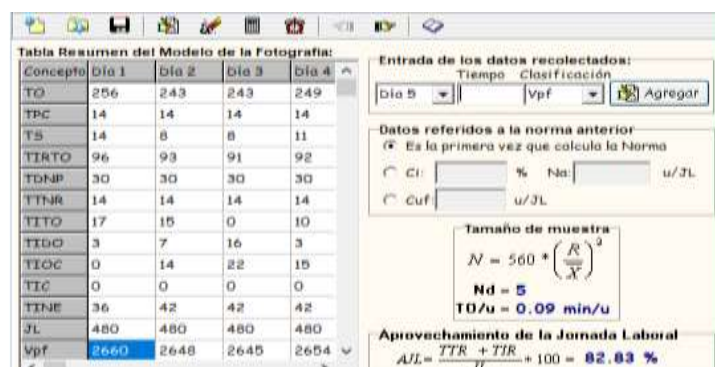
Al observar los resultados en la figura 2 se puede concluir que la aplicación de la técnica es válida, pues los valores están dentro de los límites de control y la precisión final es menor que 0,05. Se comprueba que el aprovechamiento de la jornada laboral en el área productiva se encuentra por debajo del 85% (valor de referencia), por lo que se considera no adecuado. Igualmente, se aprecia la existencia de tiempo no normados, lo que conlleva a los investigadores a profundizar en las causas de los mismos, prestando especial atención al puesto de envasador.

Se decide aplicar la técnica de la fotografía individual, debido a las características del puesto (puesto de envasador), con el fin de conocer las causas de un bajo aprovechamiento de la JL, dónde se centran las pérdidas de tiempo y cuáles son las reservas de productividad de este puesto de trabajo. Previamente se le informa al operario que labora en el puesto de envasado que su trabajo va a ser medido y el objetivo que se persigue (el trabajador posee la calificación requerida y labora con habilidad e intensidad promedio).

La aplicación de la técnica consiste en la descripción detallada de todas las actividades y la duración de cada una de estas. Posteriormente, se clasificaron estas actividades en correspondencia con los tiempos de la estructura de la jornada laboral. Las observaciones iniciales se tomaron en un período de 3 días para garantizar una confiabilidad estadística y al procesar estos datos en el software MedTrab se determinó que serían necesarios 5 días para realizar el estudio (Figura 3).

Figura 3

Entrada de datos de la fotografía individual en el software MedTrab (puesto de envasado)



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Procesamiento de datos de la fotografía individual en el software MedTrab (puesto de envasado)



Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de los datos evidencia que existen reservas de productividad y que las pérdidas de tiempo durante la jornada de trabajo afectan la producción. Se comprobó que el 1,75% de la jornada laboral lo constituyen interrupciones debido a causas técnico organizativas (TITO), provocadas por la rotura de maquinarias pertenecientes al proceso productivo. También el 1,58% se debe a interrupciones por violación de la disciplina por parte de los obreros (TIDO), pues se detectó que el obrero en algunas ocasiones sale de su puesto de trabajo antes de que culmine la jornada y es empleado tiempo del horario laboral para conversaciones entre los trabajadores. Asimismo, la falta de fluido eléctrico de forma inesperada provocada por averías, es reflejada en un 0,29% de interrupciones casuales (TIC). El 2,13% se debe a interrupciones por otras causas organizativas (TIOC) donde se ubican que el transporte que dispone la empresa para sus trabajadores se retrasa en ocasiones, que se ha realizado la venta de módulos de alimentación y aseo personal, además de tickets de almuerzo a los trabajadores durante la jornada laboral y por la realización de reuniones de personal fuera del horario establecido. Por otro lado, el obrero del puesto analizado debe poseer un ayudante y actualmente no se encuentra cubierto, lo que provoca que el 2,92% esté representado por tiempo de trabajo no relacionado con la tarea (TTNR). De forma general, en el puesto de envasado las pérdidas de tiempo representan el 17,17% de la jornada laboral.

Causa 2. El establecimiento de la norma de rendimiento del proceso de envasado del helado en potes de 450 ml se realizó de forma empírica.

Para la verificación de esta causa se emplea la combinación del cronometraje y la fotografía individual, esta última técnica ya fue aplicada anteriormente por lo que, en este caso solo sería preciso tener en cuenta estas mediciones. Para la aplicación del cronometraje en el puesto de trabajo de envasado (1 obrero), se le informa al trabajador que su trabajo va a ser cronometrado y el objetivo que se persigue. Se conoce que en este puesto la operación de colocar tapa al envase se considera como la que genera mayores demoras en el proceso, además, se realizó la clasificación del mismo:

- Atendiendo al grado de participación del hombre: mecánico-manual
- Atendiendo a la cantidad de equipos: equipo único
- Atendiendo a la cantidad de trabajadores: individual
- Atendiendo al grado de especialización: especializado
- Atendiendo a la movilidad: estacionario
- Equipamiento básico: máquina envasadora
- Equipamiento técnico-organizativo: tijeras, paleta, guantes de goma

Se procede a la realización de las mediciones iniciales, las que fueron introducidas en el software MedTrab:

Figura 5.

Observaciones iniciales del cronometraje (puesto envasador)

El Tiempo de la Jt. que se estudia es el TO

Entrada de los datos recolectados:
60

Presione el botón "Error" en caso que desee hallarlo, presione "Siguiente" para continuar.
 En minutos En segundos
 Directo a los Resultados

Cálculo del Tamaño Total de la Muestra
 $R = X_{\max} - X_{\min} = 1,00$
 $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_i}{10} = 1,7$
 $N_t = 169 * \frac{R^2}{\bar{X}^2} = 59,48$
El total de las observaciones a realizar es de:
59

Observaciones iniciales:		Otras observaciones:	
1	1	51	2
2	2	52	2
3	2	53	1
4	1	54	2
5	2	55	2
6	2	56	2
7	2	57	2
8	1	58	2
9	2	59	2
10	2	60	2

Fuente: Elaboración propia

Las mismas arrojan que se requieren un total de 60 observaciones para aplicar la técnica del cronometraje. Se realizan las observaciones que faltan y posteriormente se procesan en el software, donde se obtiene como media de los recorridos 0.43 y como media de las medias 1,52. Además, que el tiempo operativo por unidad de la operación colocar tapa es de 0.025 min/u.

Figura 6.

Procesamiento de datos del cronometraje (puesto envasador)

Tamaño de la Muestra: Cantidad de Subgrupos: 30
Tamaño de los Subgrupos: 2

Tabla de la Cronometraje:

Subgrupo	Observación 1	Observación 2
1	1	1
2	2	2
3	2	2
4	2	2
5	2	2
6	2	2
7	2	2
8	2	2
9	2	2
10	2	2

Valores de R por Subgrupos:
R1 = 0.00, R2 = 1.00, R3 = 0.00, R4 = 1.00, R5 = 0.00, R6 = 1.00, R7 = 1.00, R8 = 0.00, R9 = 0.00, R10 = 0.00

Valores de X-bar por Subgrupos:
X-bar1 = 1.00, X-bar2 = 1.50, X-bar3 = 2.00, X-bar4 = 1.50, X-bar5 = 2.00, X-bar6 = 1.50, X-bar7 = 1.50, X-bar8 = 1.00, X-bar9 = 1.00, X-bar10 = 1.00

Resultados del procesamiento de la cronometraje:
 $\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}_i}{n} = 0,43$ $\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}_i}{n} = 1,52$

Análisis del Recorrido:
 $D_1 = 0,00$
 $D_4 = 1,27$
 $LCL = \bar{R} = 0,4333$
 $LCL = D_1 \bar{R} = 0,0000$
 $LCL = D_4 \bar{R} = 1,4170$

Análisis de la Media:
 $A_1 = 1,88$
 $LCL = \bar{X} = 1,5167$
 $LCL = \bar{X} - A_1 \bar{R} = 0,7020$
 $LCL = \bar{X} + A_1 \bar{R} = 2,3313$

Panel informativo:
No Existe Dispersión No Regularidad Estadística

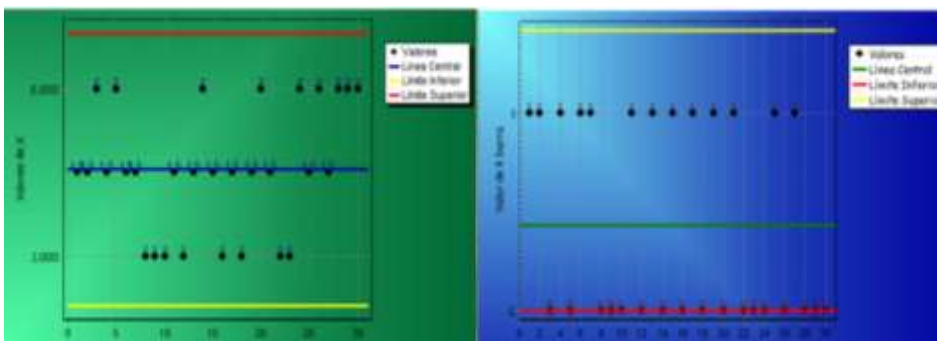
BTU por unidad es 0.025 min/u con intervalo de confianza de 95.94 min/u

Fuente: Elaboración propia

Luego de encontrados los límites de control se procede a plotear los valores para determinar si estos están dentro de los límites determinados a través del gráfico de medias y el gráfico de recorridos.

Figura 7.

Gráficos de control del cronometraje (puesto envasador)



Fuente: Elaboración propia

Al plotear los valores de \bar{X} y R, estos están dentro de los límites de control de medias; por lo que la cronoserie es estable, confiable y presenta regularidad estadística, además no existe dispersión, por lo que la técnica es válida.

Una vez obtenido el tiempo específico de la operación “colocar tapa” se procede a calcular el tiempo operativo del puesto de envasado, teniendo en cuenta que:

- Colocar etiqueta al pote: 5 s/u
- Colocar pote en máquina: 3 s/u
- Esperar que la máquina rellene el pote: 4 s/u
- Rectificar volumen: 3 s/u
- **Colocar la tapa: 1,5 s/u**
- Comprimir las tapas: 4 s/u

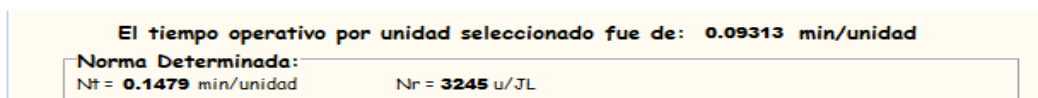
$$0.025 \frac{\text{min}}{u} * 60 \frac{s}{\text{min}} = 1,5s/u$$

$$\left(\frac{to}{n}\right)_c = (5 + 3 + 4 + 3 + 1.5 + 4)s/u = 20.5s/u * \frac{1\text{min}}{60s} = 0.3416\text{min}/u$$

El tiempo operativo por unidad para el puesto de envasado, calculado a partir del cronometraje es de 0,3416 min/u. Por otro lado, el tiempo operativo por unidad obtenido a partir de la fotografía es menor siendo: 0.09313 min/unidad. Por lo que, este último valor es el seleccionado para calcular las normas de trabajo.

Figura 8.

Cálculo de las normas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El tiempo promedio que emplea el obrero en el envasado de una unidad de producto es 0.1479 minutos. Asimismo, la norma de rendimiento para el obrero envasador es de 3245 unidades en la jornada laboral, verificando que el volumen de producción que se realiza actualmente se queda por debajo de los que el operario realmente puede realizar.

Causa 3. Existencia de puestos de trabajos sin cubrir.

Debido a que no existe personal interesado en ocupar el puesto de ayudante de envasador, este se encuentra actualmente sin ser cubierto, lo que puede estar sucediendo por la falta de iniciativa por parte de la empresa para divulgar la plaza disponible y de esta forma la población se pueda interesar. Esta situación implica que el operario envasador posea una mayor carga de trabajo, en una entrevista informal realizada al mismo, manifiesta que la ausencia de un ayudante le dificulta cumplir la norma de trabajo establecida, pues tiene que dedicar parte de su tiempo a cumplir con tareas que se encuentran fuera de sus funciones, lo que retrasa su trabajo.

Propuesta de soluciones

Luego de analizadas las causas, se realiza una propuesta de soluciones para erradicarlas. Para ello se empleó como técnica una tormenta de ideas, los resultados se muestra a continuación:

1. Establecer como norma de rendimiento para el proceso de envasado del helado 3245 unidades en la jornada.
2. Realizar conversatorios con los trabajadores y concientizarlos sobre la necesidad de aprovechar la jornada laboral al 100%, para evitar la disminución de la productividad y el decrecimiento en los niveles de calidad que requiere la tarea.

Para lograr la eliminación de los tiempos de interrupciones existentes en el puesto de envasado se debe:

3. Realizar una divulgación adecuada para el puesto de ayudante de envasador, de esta manera lograr elevar el interés de la población en el puesto y contratar a un trabajador para el mismo. Al ocuparse la plaza que tiene como principal función el transporte de las materias primas (potes, etiquetas) del almacén al puesto de trabajo, con lo que se puede eliminar el TTNR.
4. Realizar mantenimientos planificados a las máquinas pertenecientes al proceso productivo (TITO),
5. Establecer horarios fuera de la jornada laboral para la venta de tickets de almuerzo y/o módulos de ayuda a los trabajadores, así como para reuniones (TIOC).
6. Supervisar el trabajo de los operarios por parte de la dirección para evitar o eliminar las indisciplinas laborales, realizando llamados de atención y aplicando sanciones aquellos trabajadores que incurran reiteradamente en estas indisciplinas (TIDO).

Figura 9.

Incremento de la productividad de trabajo (puesto de envasado)

% Incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo:				
TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
5,67 %	3,40 %	3,08 %	4,13 %	0,57 %

$$IP_{TOTAL} = \frac{TTNR + TITR}{TO} * 100 = 33,39 \%$$

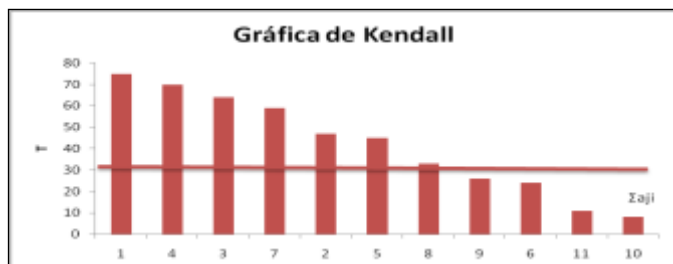
Fuente: Elaboración propia

De esta manera se puede obtener un incremento de la productividad del trabajo del 33,39%.

Tras plantear las soluciones, se aplica el método de concordancia de Kendall para conocer las soluciones potenciales, es decir las de mayor impacto económico para la empresa. Para ello se cuenta con la ayuda de siete expertos entre los que se encuentran: un especialista en calidad, una tecnóloga, tres investigadores, un especialista en recursos humanos y un especialista en finanzas. Como resultado de su aplicación se aprecia que el coeficiente de concordancia (w) es aproximadamente 0.95, por lo que los expertos coinciden en el orden de prioridad que deben tener las soluciones al ser aplicadas en la entidad. En la figura 8 se muestra el gráfico que se obtiene, donde las soluciones que mayor influencia tienen son: 1, 4, 3, 7, 2 y 5.

Figura 10.

Gráfico de concordancia de Kendall para las soluciones



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las soluciones potenciales, se realiza un plan de acción donde se establece la fecha de ejecución y control, el responsable de llevarla a cabo y los recursos a emplear.

Conclusiones

Finalizada la investigación se llegó a la conclusión de que mediante la aplicación del Método General de Solución de Problemas (MGSP) y las técnicas de estudio de tiempo al proceso de producción de una Planta de Helados de la provincia de Holguín:

1. Se caracterizó la situación actual de la Organización del Trabajo en la Planta de Helados de Holguín, específicamente la medición del trabajo.
2. Se determinó que el aprovechamiento de la jornada laboral en el área de producción es de 83,75 %, considerándose como no adecuado.
3. Se detectaron reservas de productividad consecuencias de las múltiples pérdidas de tiempo por cuestiones técnicas-organizativas, casuales y de indisciplina laboral.
4. Se propusieron soluciones y se proyectaron a través de un plan de acción según su orden de importancia económica.
5. Se identificaron como principales soluciones el establecimiento de la norma de rendimiento calculada de 3245 potes de 450 ml/JL, supervisar y controlar el trabajo de los operarios y mejorar el estado técnico de los equipos a través de los mantenimientos planificados.

REFERENCIAS

- Anderson, B., Charles, C. & Johnson, L. (2003). *The impressive psychology paper*. Lucerne Publishing.
- Bolivar, A. y Murillo, F. J. (2017). La escuela importa. Los efectos diferenciales de la escuela y el liderazgo en la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 71-112). CEDLES.
- Infantes, A. P. (2018). *Aplicación de las Técnicas de Estudio de Tiempos de Trabajo en el proceso de producción de embutidos en la UEB Industrial y Comercializadora*. Universidad de Holguín.
- Juan Marsán Castellanos, A. C. S., Donia Fleita Triana. *Organización del trabajo. Estudio de Tiempos* (Vol. II). Editorial Félix Varela.
- Madlum, M. C. I. G. a C. G. (2012). Studio de la Organización del Trabajo en Puesto de Trabajo Seleccionado. El caso de una Agencia de Viaje. *TURyDES Revista de Investigación en Turismo*

y *Desarrollo local*.

- Mejías Guevara, B. M., Noda Hernández, M. E., y Mejías Navarro, C. M. (2021). "Contribución a la efectividad de la gestión de los recursos humanos para el desarrollo local". *Revista de investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO*, n.12 (p.p. 29-40, noviembre 2021). <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/12-noviembre21/recursos-humanos>
- Navarro, E., Pérez, V., & González, J. (2016). Análisis comparativo de herramientas usadas en la medición del trabajo. *Semilleros*, 3(5), 61-61.
- Peinado Gonzales, E. A. (2017). *Medición del trabajo en la productividad en la industria de calzados* Caso: Calzados Marina, Distrito de Pilcomayo, Provincia de Huancayo, 2017.
- Ronquillo Freire, PV (2021). *Análisis de las técnicas de medición del trabajo mediante la revisión sistemática de artículos científicos para determinar los beneficios que se podrían obtener con los sistemas de tiempos predeterminados* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Maestría en Producción y Operaciones Industriales).
- Smith, M. (2001). Writing a successful paper. *The Trey Research Monthly*, 53(1), 149-150. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.4.002>.