Ciencia Latina
Internacional

ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES II

UV-CA 510 GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
UV-CA 486 DESARROLLO E INNOVACIÓN EN LAS ENTIDADES ECONÓMICAS DE LOS SECTORES

CID editorial
ALIANZA RED
Red de Redes
INDEXA
Crossref

Diciembre 2024 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2024 de Autores
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834

Datos Técnicos de Publicación Internacional
Título: Enfoques Contemporáneos de la Gestión en las Organizaciones II **Autores**: Eber Jardiel Pérez Zúñiga, José Vicente Díaz Martínez, Juana Gabriela Mendoza Ponce, Juan Daniel Jiménez Cristóbal, Juan Manuel Bucio Ballado, Jorge Iván Ramírez Sandoval, Fredy Castro Naranjo, Armando Domínguez Melgarejo, Maridalia Ladrón de Guevara Smith, María del Carmen Mendoza Mendoza, César Augusto Mejía Gracia, Rodrigo Aryan Hernández García, Luis Enrique Corona Morales, Alicia Eguía Casis María del Carmen García García, Gerardo Eduardo León Hernández, Noé Cortés Viveros **Editor**: CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Diseño de tapa**: CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Corrección de Estilo**: CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Formato**: PDF **Páginas**: 217 **Tamaño**: A4 21x29.7cm **Requisitos de sistema**: Adobe Acrobat Reader **Modo de accesso**: World Wide Web **ISBN**: 978-1-967344-33-8 **DOI**: https://doi.org/10.37811/cli_w1140

1ª. Edición. Año 2024. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.

El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales

Prohibida su reproducción por cualquier medio
Distribución gratuita

INDICE

Capítulo I 3
Gestión de la auditoría interna bajo ISO 19011:2018 3
Capítulo II 16
Gestión de la felicidad en las organizaciones. 16
Capítulo III 36
Gestión de la producción 36
Capítulo IV 61
Gestión de la transformación digital en las organizaciones. 61
Capítulo V 75
Gestión de Proyectos 75
Capítulo VI 94
Gestión del cambio en las organizaciones. 94
Capítulo VII 108
Gestión del conflicto 108
Capítulo VIII 127
Gestión del Emprendimiento 127
Capítulo IX 140
Gestión del Marketing Digital 140
Capítulo X 157
Gestión del talento humano en las organizaciones 157
Capítulo XI 174
Gestión de recursos informáticos en las organizaciones. 174
Capítulo XII 181
Gestión tributaria para la incorporación de MiPymes a la economía formal 181
Capítulo XIII 197
Gestión y Administración, una perspectiva histórica desde Taylor hasta los enfoques contemporáneos 197

Capítulo I

Gestión de la auditoría interna bajo ISO 19011:2018

Eber Jardiel Pérez Zúñiga
ebperez@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-2836-3917
Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración Xalapa

RESUMEN

La auditoría interna bajo ISO 19011:2018 es un proceso sistemático con el fin de obtener evidencias y evaluarlas para determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría, en este tipo de auditoría los objetivos son; identificar oportunidades para mejorar el sistema de gestión y su desempeño, determinar riesgos y oportunidades para implementar acciones de mejora, verificar el cumplimiento de los requisitos pertinentes, y evaluar la alineación de los objetivos del sistema de gestión y estratégicos de la dirección de la organización. El ciclo de esta auditoría consiste en planear, hacer, verificar y actuar, se basa en directrices y los hallazgos de no conformidad deben registrarse con relación a un requisito específico identificando las evidencias exactas y objetivas en las que se basa la no conformidad, los resultados se presentan un informe junto con sus conclusiones.

Palabras clave: Auditoría, Interna, ISO.

ABSTRACT

The internal audit under ISO 19011:2018 is a systematic process to obtain evidence and evaluate it to determine the degree to which the audit criteria are met. In this type of audit, the objectives are identifying opportunities to improve the management system and its performance, determine risks and opportunities to implement improvement actions, verify compliance with the relevant requirements, evaluate the alignment of the management system and strategic objectives of the organization's management. The cycle of this audit consists of plan, do, check and act, it is based on guidelines and the findings of non-conformity must be recorded in relation to a specific requirement, identifying the exact and objective evidence on which the non-conformity is based, the results a report is presented along with its conclusions.

***Keywords*:** Audit, Internal, ISO.

INTRODUCCIÓN

La auditoría debe entenderse como un proceso sistemático, independiente y documentado con el fin de obtener evidencias y evaluarlas para determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. Es un proceso sistemático por las etapas de entrada, transformación y salida, independiente, es decir, imparcial y objetivo, documentado (ver figura 1) debido a que la información generada durante el proceso de auditoría y los registros sirven de evidencia de los resultados alcanzados o actividades de auditoría desempeñadas, las evidencias de auditoría (registros, declaraciones de hechos y cualquier tipo de información verificable) se comparan con los criterios de auditoría para determinar hallazgos (conformidad y no conformidad) y las conclusiones de auditoría (buenas prácticas, oportunidades de mejora y riesgo).

AUDITORÍA INTERNA BAJO ISO 19011:2018

El mundo cambia rápido, todos deseamos excelentes productos y servicios, como lo señala el autor Sánchez "Todos esperan un servicio rápido, eficiente y con calidad; actitud positiva, plena satisfacción de expectativas y valores agregados que puedan medirse a cambio del precio o del impuesto pagado. Los dueños del capital exigen productividad a sus empleados; las instituciones de beneficencia están obligadas a atender a un número mayor de menesterosos; el trabajo debe hacerse bien, sin desperdicios y sin reprocesos" (Sánchez, 2015, p.15).

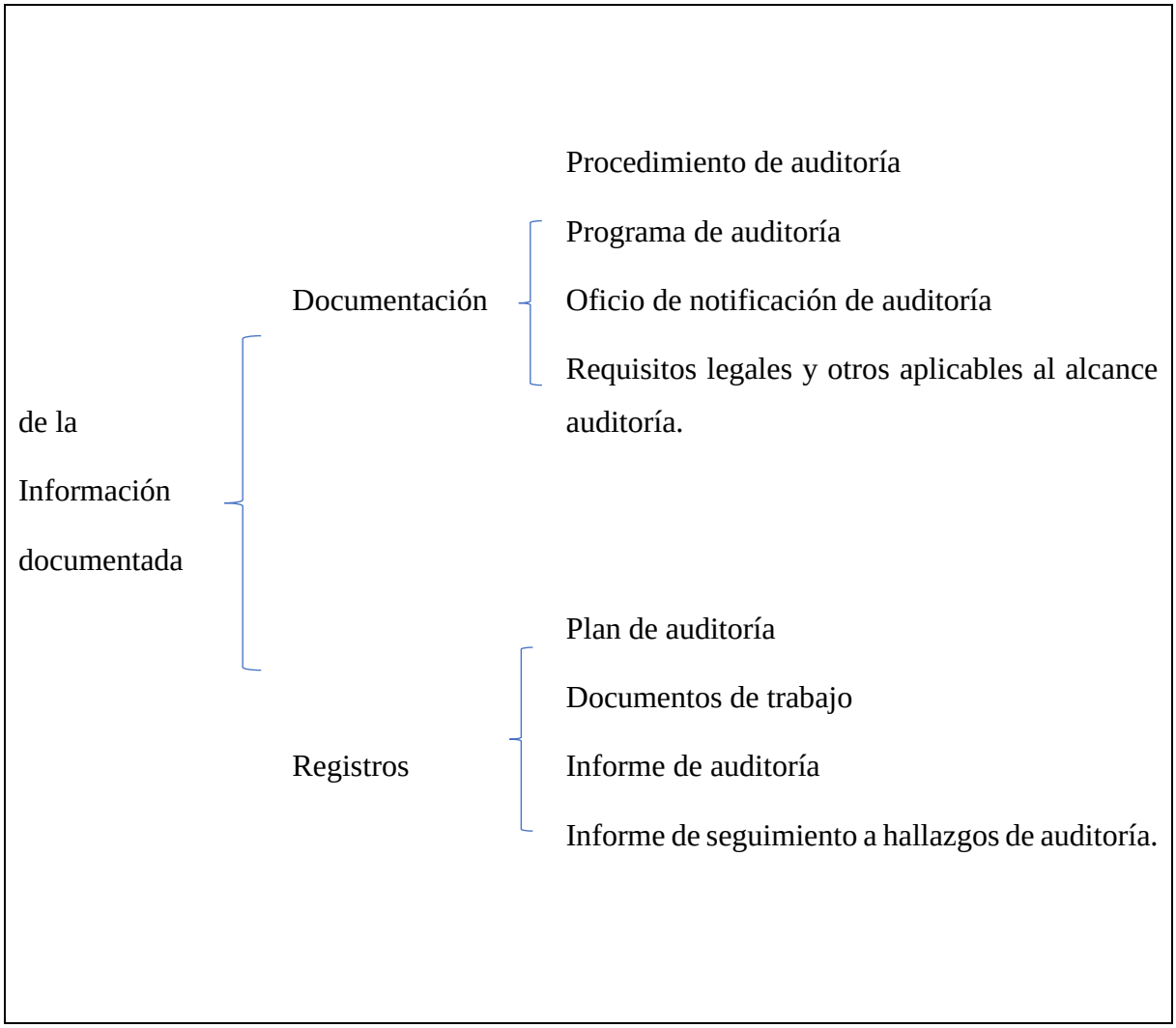
Diferentes autores señalan lo que es o debe ser un sistema de gestión de calidad, todas comparten común la definición de especificaciones relacionadas con el cliente, como lo señala el autor Barriga "Como se ha podido ver, existen varias orientaciones hacia la gestión de la calidad, todas consideran la necesidad de una definición de especificaciones relacionadas con el cliente (que puede ser interno o externo) y que deben ser cumplidas por el sistema de producción o prestación de servicios de la empresa, de manera que se logre la calidad prevista (con uniformidad y fiabilidad, con cero defectos). (Bolaños, et al, 2028, p. 31)

Existen diferentes enfoques en la auditoría según el objetivo, por ejemplo, para los autores Arens y Beasley una auditoría es "la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente." (Arens, et al, 2007, p. 21).

En una auditoría interna bajo IS0 19011 2018 los objetivos; identificar oportunidades para mejorar el sistema de gestión y su desempeño, determinar riesgos y oportunidades para implementar acciones de mejora, verificar el cumplimiento de los requisitos pertinentes, evaluar la alineación de los objetivos del sistema de gestión y estratégicos de la dirección de la organización.

Es muy importante auditar con este enfoque ISO 19011:2018, por ejemplo, el estudio de (Orellana et al., 2021) encontró que las empresas manufactureras con culturas organizacionales que fomentan la innovación, la adaptabilidad y la colaboración tienden a tener un menor riesgo de insolvencia en comparación con las empresas con culturas más conservadoras y orientadas a la estabilidad.

Figura 1. Información documentada.



(Fuente propia basada Norma ISO 19011:2018)

Se concentra en las auditorías internas (primera parte) y las llamas de segunda parte; auditorías realizadas por las organizaciones a sus proveedores externos y a otras partes interesadas externas (Ver figura 2.). La Norma ISO/IEC 17021-1 proporciona requisitos para la auditoría de sistemas de gestión para la certificación de tercera parte.

Figura 2. Auditorías de primera y segunda parte.

Auditoría		
Primera parte	Segunda parte	Tercera parte
ISO 19011:2018		ISO/IEC 17021-1
Auditoría interna	Auditoría externa de proveedor	Auditoría de certificación y/o acreditación
	Otra auditoría externa de parte interesada	Auditoría legal o reglamentaria

(Fuente propia basada en ISO/IEC 17021-1)

ISO 19011:2018 Directrices

La Organización Internacional de Normalización, ISO, del *International Organization for Standarization*, es un organismo encargado de desarrollar y actualizar normas inter- nacionales que han sido aceptadas en todo el mundo, el fin es proporcionar un conjunto de requerimientos para los sistemas de calidad, que facilite el intercambio de bienes y servicios.

La norma ISO 19011:2018 proporciona orientación para las organizaciones y auditorías de distintos alcances y escalas, las cuales necesiten planear y realizar auditorías internas o externas de sistemas de gestión basadas en la calidad total como lo señala el autor Alessio "la calidad total se basa en la calidad de los procesos y el mejoramiento continuo de estos." (Alessio, 2020, p. 84).

Este capítulo se concentra en las auditorías internas (de primera parte) y las auditorías realizadas por las organizaciones a sus proveedores externos y a otras partes interesadas externas (de segunda parte). Es útil también para las auditorías externas realizadas con fines distintos a una certificación de sistemas de gestión de tercer parte, en este último caso, la Norma ISO/IEC 17021-1 proporciona requisitos para la auditoría de sistemas de gestión para la certificación de tercera parte.

La norma ISO 19011:2018 tiene como objetivo proporcionar orientación sobre: Los principios de auditoría, la gestión de un programa de auditoría, la planeación de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión y la competencia, y la evaluación de un auditor y de un equipo auditor.

Los principios de esta auditoría interna bajo la ISO 19011:2018 son; integridad, presentación imparcial, debido cuidado profesional, confidencialidad, independencia, enfoque basado en la evidencia y enfoque basado en riesgos.

Procesos de una auditoría (PHVA)

El ciclo de esta auditoría consiste en planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), se deben establecer los objetivos del programa de auditoría, determinar y evaluar los riesgos y oportunidades del programa de auditoría, implementar el programa de auditoría y el seguimiento, así como la revisión y mejora del programa de auditoría.

"Al inicio de la auditoría se preparan las actividades de auditoría, se realizan las actividades de auditoría, se prepara y distribuye el informe de auditoría, se finaliza la auditoría con la realización de las actividades de seguimiento de una auditoría." (Solarte et al., 2015). Estas

acciones deben estar enmarcadas en un proceso lógico, sistemático, documentado, que pueda ser difundido internamente para garantizar la gestión correcta de la seguridad informática y de la información, siguiendo el ciclo de mejora continua (planear, hacer, verificar y actuar - PHVA).

Al respecto el autor Coulter señala “la planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr estas metas y el desarrollo de una jerarquía exhaustiva de planes para integrar y coordinar actividades. Se trata, pues, tanto de los fines (lo que se va a hacer) como de los medios (cómo se va a hacer).” (Coulter, 2023, p. 201)

Programa de auditoría

La ISO 9001:2015 requisito 9.2.2 señala que la organización debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan: la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planeación y los requisitos de elaboración de informes, además la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y en su caso los resultados de las auditorías previas.

Al establecer un programa de auditoría se deben cuidar varios aspectos como “Las relaciones con los empleados son la actividad administrativa que implica construir y mantener entre empleados y empleadores relaciones positivas que contribuyan a una productividad, motivación, moral y disciplina satisfactorias, y a mantener un entorno de trabajo positivo, productivo y cohesionado.” (Dessler, 2022, p. 455)

Plan de auditoría

El plan de auditoría debe ser apropiado para los objetivos y al alcance de la auditoría. El plan de auditoría debe, al menos, incluir o hacer referencia a 9.2.3.2 ISO/IEC 17021:2015, se debe planear la auditoría con un enfoque basado en procesos, la estructura de alto nivel de las normas ISO facilita la tarea.

Se debe registrar la información general del auditado y del equipo auditor, determinar los objetivos de la auditoría y los requisitos legales o documentos normativos relacionados, establecer el alcance de la auditoría, así como la información relevante de la auditoría anterior, establecer la agenda o plan de la auditoría con un enfoque PHVA.

Se recomienda que cuando se planifiquen auditorías integrales, se considere para los procesos un tiempo de al menos 3 horas, aunque no se sugiere se puede asignar un tiempo menor si la

muestra puede servir simultáneamente para dos o más sistemas de gestión, se debe considerar que los horarios de la auditoría sean coherentes con los horarios de la organización auditada.

El plan de auditoría hace referencia a la planeación formal, "En la planeación formal se definen las metas específicas a lograr en un periodo determinado. Tales metas se ponen por escrito y se transmiten a todos los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y dar lugar a un entendimiento compartido de lo que se tiene que hacer. Por último, se elaboran planes específicos para alcanzar las metas. (Robbins, 2028, p. 254).

Documentos de trabajo de auditoría

Los miembros del equipo auditor deberían reunir y revisar la información a las tareas de auditoría asignadas y preparar la información documentada, usando cualquier medio de respaldo apropiado. Puede incluir: listas de verificación físicas o digitales, detalles de muestreo de auditoría e información audiovisual. La información documentada preparada para la auditoría, y la que resulta de su uso, debe conservarse al menos hasta que finalice la auditoría conforme al programa de auditoría.

Para las auditorías combinadas, deben desarrollarse documentos de trabajo para evitar la duplicación de actividades de auditoría mediante la agrupación de requisitos similares provenientes de criterios diferentes y la coordinación del contenido de listas de verificación y cuestionarios relacionados.

Los documentos de trabajo de auditoría deben ser adecuados para tratar todos aquellos elementos del sistema de gestión dentro del alcance de la auditoría y pueden facilitarse en cualquier medio.

Realización de una auditoría

Las reuniones de apertura y cierre deben tener objetivos claros y distintos, el auditor líder debe mostrar tranquilidad y seguridad al dirigir las reuniones, utilizar un tono de voz claro y adecuado al tipo de lugar y auditorio que los escucha, vestir de manera adecuada.

El auditor debe establecer responsabilidades a sus auditores, comunicarse durante el proceso de la auditoría, revisarla información documentada durante la auditoría a través de entrevistas, observaciones y la revisión de la información documentada, obtener la evidencia de la auditoría, debe formar un equipo como lo establecer el autor Daft "los elementos de un trabajo efectivo en equipo, que requiere reunir el conjunto correcto de personalidades, especialidades y

habilidades; definir con claridad las funciones y responsabilidades, enfocar a todos con una misión bien definida" (Daft, 2023, p. 515)

Para ser auditor interno eficaz, es esencial aprender y usar habilidades interpersonales positivas; estar preparado, recordar los nombres de las personas, hablar con claridad sobre el proceso que se va a auditar, hablar claro y fuerte, usar las habilidades de comunicación verbal y no verbal positivas, las entrevistas deberán ser llevadas durante las horas normales de trabajo y en el lugar de trabajo habitual de la persona entrevistada, se puede usar la tecnología, como lo señala Salazar, et al. "La tecnología ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones rápidamente, para poder colaborar y compartir información." (Salazar, et al., 2019, p. 173).

Es importante considerar lo que señala el autor Santillana "Además, los controles pueden ser burlaos debido a la colusión de dos o más personas, o por la anulación intencional por parte de la administración; como sería el caso de un empleado que incurra en acuerdos no autorizados o no oficiales con sus clientes, que estén en contra de los términos y condiciones de los contratos estándar de la entidad." (Santillana, 2015, p. 7)

Como lo señala Curiel "Penetrar y navegar por la estructura implica llevar a cabo entrevistas en todos los niveles de la organización: directores de área, gerentes, jefes de departamento; también analistas y auxiliares. El propósito es averiguar y entender cuál es el origen de la información financiera en los segmentos más significativos de ella. Desde luego, es necesario que el auditor observe los sistemas en su genuina operación, que acuda al piso donde los trabajos se llevan a cabo para vivir el espíritu de las transacciones y madurar paso a paso su criterio y comprensión del negocio." (Curiel, 2015, p. 21)

Hallazgos de una auditoría

Evaluar las evidencias frente a los criterios de auditoría para determinar los hallazgos, los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios.

La norma ISO/IEC 17021-1:2015, establece en el requisito 9.4.5.3 identificación y registro de los hallazgos de auditoría conforme a la figura 3.

Figura 3. Hallazgos de auditoría.

Un hallazgo de no conformidad debe registrarse con relación a un requisito específico, y debe contener una declaración clara de la no conformidad, identificando en detalle las evidencias en las que se basa la no conformidad.	NORMA ISO/IEC INTERNACIONAL 17021-1 Traducción oficial Primera edición 2015-06-15
Las no conformidades deben discutirse con el cliente, con el fin de asegurar que las evidencias son exactas y que se entienden las no conformidades. El auditor debe abstenerse de sugerir la causa de las no conformidades o su solución.	Evaluación de la no conformidad Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión Parte 1: Exigences

(Fuente propia)

Un hallazgo de no conformidad debe registrarse con relación a un requisito específico, y debe contener una declaración clara de la no conformidad, identificando en detalle las evidencias objetivas en las que se basa la no conformidad.

Las no conformidades deben discutirse con el cliente, con el fin de asegurar que las evidencias son exactas y que se entienden las no conformidades.

El establecimiento de estándares es muy importante como lo mencionan Lindsay y Suárez, “Los estándares requieren que una organización utilice su política de calidad, sus objetivos, los resultados de sus auditorías, el análisis de sus datos, sus acciones correctivas y preventivas, y las revisiones de su administración para mejorar en forma continua la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.” (Lindsay y Suárez, 2020, p. 208)

CONCLUSIONES

En el informe se debe considerar el grado de conformidad con los criterios de auditoría y la robustez del sistema de gestión, incluyendo la eficacia del sistema de gestión para cumplir los resultados previstos, identificando los riesgos y la eficacia de las acciones tomadas por el auditado para abordar los riesgos; la implementación, el mantenimiento y la mejora eficaces

del sistema de gestión,; el logro de los objetivos de la auditoría, cobertura del alcance de la auditoría y cumplimiento de los criterios de la auditoría; hallazgos similares encontrados en distintas áreas auditadas o en un auditoría conjunta o en una auditoría previa, con el propósito de identificar tendencias, las conclusiones de auditorías pueden llevar a recomendaciones para la mejora o futuras actividades de auditoría.

La norma internacional ISO/IEC 17021-1 menciona:

9.4.6 a) Revisar los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada reunida durante la auditoría, con respecto a los objetivos y los criterios de la auditoría, y clasificar las no conformidades.

9.4.6 b) acordar las conclusiones de la auditoría, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoría.

9.4.6 c) Acordar cualquier acción de seguimiento necesaria

9.4.6 d) Confirmar que el programa de auditoría es adecuado o identificar cualquier modificación que sea necesaria para futuras auditorías.

Las conclusiones de la auditoría pueden tratar aspectos tales como el logro de los objetivos de la auditoría, cobertura del alcance de la auditoría y cumplimiento de los criterios de la auditoría, las causas raíz de los hallazgos, si se incluyen en el plan de auditoría, hallazgos similares hechos en distintas áreas que se auditaron con el propósito de identificar tendencias y recomendaciones para la mejora.

CONCLUSIONES

Este tipo de auditoría verifica el cumplimiento de los criterios de auditoría y sus conclusiones deben llevar a recomendaciones para la mejora o futuras actividades de auditoría.

Las conclusiones en este tipo de auditoría deben tratar sobre el cumplimiento de los criterios de la auditoría, las causas raíz de los hallazgos con el propósito de identificar tendencias y recomendaciones para la mejora.

ISO 19011:2018 adopta un enfoque de auditoría combinada (a veces llamada auditoría integrada) cuando se auditan dos o más sistemas de gestión de distintas disciplinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alama Salazar, E. Machuca Maza, A. R. & Huaco García, J. (2019). Fundamentos de administración: (ed.). Pearson Educación.

https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/151765

Alegre Brítez, M., & Kwan Chung, C. (2023). Auditoría financiera y su relación con la auditoría operativa. SUMMA, 5(1), 1-10. https://doi.org/10.47666/summa.5.1.5

Arens, A. A. Elder, R. J. & Beasley, M. S. (2007). Auditoría: un enfoque integral: (11 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/74110

Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento. (2023). Normas de Auditoría para Atestiguar, Revisión y Otros Servicios Relacionados. IMCP.

Coulter, R. (2023). Administración: (1 ed.). Pearson Educación.

https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/231037

Daft, R. L. (2023). Administración: (1 ed.). Cengage Learning.

https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/232917

D´Alessio Ipinza, F. A. (2020). Soluciones empresariales usando la calidad total: (1 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/216281

Dessler, G. (2022). Administración de recursos humanos: (15 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/225745

Evans, J. R. Lindsay, W. M. & Suárez Moreno, M. P. (Trad.). (2020). Administración y control de la calidad: (10 ed.). Cengage Learning.

https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/127054

Global Quality Corp. (2020) Normas de uso didáctico. Norma ISO 19011:2018.

ISO 9000:2015, Quality management systems. Fundamentals and vocabulary.

ISO 9001, Quality management systems. Requirements1)

ISO Guide 73:2009, Risk management. Vocabulary.

ISO/IEC 17021-1, Conformity assessment. Requirements for bodies providing audit and certification of management systems. Part 1: Requirements.

Jardón Gallegos, M. del C., Pérez Zúñiga, E. J., Sánchez Herrera, B. J., & Guallpa Calva, M. Ángel. (2024). Análisis del riesgo de insolvencia en las empresas manufactureras: Un estudio comparativo de indicadores financieros. *Reincisol.*, *3*(6), e3.6–221.

https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)539-562

Lizarzaburu Bolaños, E. Chávez, M. & Barriga, G. (2018). *Gestión de operaciones y calidad:* (1 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/225732

Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados a la seguridad informática y de información bajo la norma ISO/IEC 27001. (2015). Revista Tecnológica - ESPOL, 28(5). https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/456

NORMA ISO 19011:2018 Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión. https://www.cmdcertification.com/wp-content/uploads/2020/11/ISO-19011-2018.pdf

Orellana, I., Pinos, L., Tonon, L., Reyes, M., & Cevallos, E. (2021). Análisis de cierre empresarial en el sector manufacturero de Ecuador, periodo 1901-2018.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657420620200001000 45&script=sci_arttext

Pérez, E. (2022). Práctica de auditoría administrativa un enfoque integral. https://redibai-myd.org/2022/10/19/practica-de-auditoria-administrativa-un-enfoque-integral/

Robbins, S. P. Coulter, M. & Pineda Ayala, L. E. (Trad.). (2018). Administración: (13 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/113242

Sánchez Curiel, G. (2015). *Auditoría de estados financieros: práctica moderna integral:* (3 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/37997?page=15

Santillana González, J. R. (2015). Sistemas de control interno: (3 ed.). Pearson Educación. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/37996

Capítulo II

Gestión de la felicidad en las organizaciones.

Dr. José Vicente Díaz Martínez[1]
vicdiaz@uv.mx
https://orcid.org/0009-0000-3381-7250

RESUMEN

La felicidad es un propósito fundamental en la vida de las personas. Para explicarla, se puede partir de la concepción hedonista, que respalda la idea de placer como fin superior del ser humano; así mismo, puede ser explicada a partir de la eudaimonía, concepto que ha sido usado para designar el mayor bienestar o florecimiento humano. Son tres las vías fundamentales por las cuales las personas se pueden acercar a la felicidad: Vida placentera, vida comprometida y vida plena de sentido, siendo clara la cercana relación que tiene la felicidad con la capacidad de disfrutar las emociones positivas y con el optimismo. Quienes buscan la felicidad buscan respuestas respecto a cuáles son las acciones que deberían privilegiar para ser felices, así como las que deberían evitar. La gestión de la felicidad en las organizaciones es un gran desafío debido a lo que sucede en el contexto de las organizaciones en los aspectos social, económico y de salud. Se proponen directrices para gestionar la felicidad de quienes colaboran en las organizaciones y se identifican los resultados que se esperan obtener de ellos. Finalmente, se presenta una relación de los elementos propios de la gestión de la felicidad en las organizaciones.

[1] Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Académico, Consultor y Capacitador. Perfil deseable PRODEP. Candidato en el SNII. Profesor de Tiempo Completo adscrito al Programa Educativo de Gestión y Dirección de Negocios, y miembro del Núcleo Académico Básico de la Especialización en Administración del Comercio Exterior y la Maestría en Auditoría de la Facultad de Contaduría Administración, región Xalapa, de la Universidad Veracruzana. Docente de diversos posgrados de nivel maestría y doctorado de la Universidad de Xalapa. Socio y Director de Proyectos Académicos del Centro de Evaluación de Políticas Educativas S.C.

ABSTRACT

Happiness is a fundamental purpose in people's lives. To explain it, we can start from the hedonistic conception, which supports the idea of pleasure as the highest goal of human beings; likewise, it can be explained from eudaimonia, a concept that has been used to designate the greatest human well-being or flourishing. There are three fundamental ways by which people can approach happiness: Pleasurable life, committed life and meaningful life, being clear the close relationship that happiness has with the ability to enjoy positive emotions and optimism. Those who seek happiness are looking for answers as to which actions they should privilege in order to be happy, as well as those they should avoid. Happiness management in organizations is a great challenge due to what happens in the context of organizations in social, economic and health aspects. Guidelines are proposed to manage the happiness of those who collaborate in organizations and the results expected from them are identified. Finally, a list of the elements of happiness management in organizations is presented.

INTRODUCCIÓN

El concepto "felicidad" es visto por algunos como "no técnico" o "no científico", por lo que se rehúsan a tomarlo como base en sus proyectos, discursos y acciones. En adición, tradicionalmente se ha catalogado al trabajo como una especia de "maldición", porque desde la perspectiva de algunos, es algo que nos impide hacer lo que realmente nos gusta o apasiona.

Sin embargo, Arguís Rey, Ricardo et al (2012) mencionan que "a lo largo de la historia de la Humanidad, muchos seres humanos han llegado a la conclusión de que nuestra meta primordial es la felicidad." En ese sentido, lo que para autores como Maslow es la autorrealización (ver Figura 1), otros podemos explicarlo como la felicidad, dado que es el propósito fundamental en la vida de las personas, la cual es una manifestación del bienestar alcanzado a través del tránsito por los diferentes niveles de la jerarquía de necesidades.

Kasuga, C. (2015) explica que el bienestar es un principio que implica "dar lo mejor de ti con las personas con las que tienes contacto" y complementa señalando que, si las personas saben dar, estarán felices con lo que son, y enfatiza que la felicidad también se obtiene de dar a los otros. La de Kasuga es una perspectiva interesante debido a que contempla a los demás, en vez de centrarse exclusivamente en "el yo", así como darle importancia al dar y no sólo al recibir.

Es importante hacer mención de que, a diferencia de lo explicado por Maslow, la felicidad está presente en cada nivel de la pirámide -al satisfacerse cada una de las necesidades-, pero que alcanza su máxima expresión al llegar a la cima.

Figura 1. La pirámide de Maslow

Fuente: https://marcago.com/marketing/piramide-de-maslow/

Pese a lo señalado por Arguís Rey, y a pesar del largo lapso pasado, todavía resulta confuso para muchos el cómo alcanzar ese algo tan estimado.

Muchas personas tienden a creer que la felicidad la obtendrán en un futuro a largo plazo, que llegará en su madurez o vejez, cuando sean los propietarios de los bienes materiales que anhelan o cuando los favorezcan circunstancias externas, como Dios o la suerte (al sacarse la lotería o ganar en el Melate). Por lo anterior, se soslaya el hecho de que es posible ser feliz en el lugar y momento actuales, valorando lo que se tiene y dejando de concederle importancia a aquello de lo que se carece (o como diría Maslow, a las necesidades aún no satisfechas).

Sin desestimar el pasado o el futuro, es posible ser más conscientes del momento presente y reconocer la felicidad, en el día a día, en nuestra labor, sin tener que posponer ese propósito fundamental para un futuro.

Incluso la ONU (2012) establece que "la búsqueda de la felicidad es un objetivo humano fundamental", así mismo, la búsqueda de la felicidad puede explicarse como un derecho natural que el Estado está obligado a garantizar: reconocer, respetar, defender y promover.

¿Qué es la felicidad? La concepción hedonista.

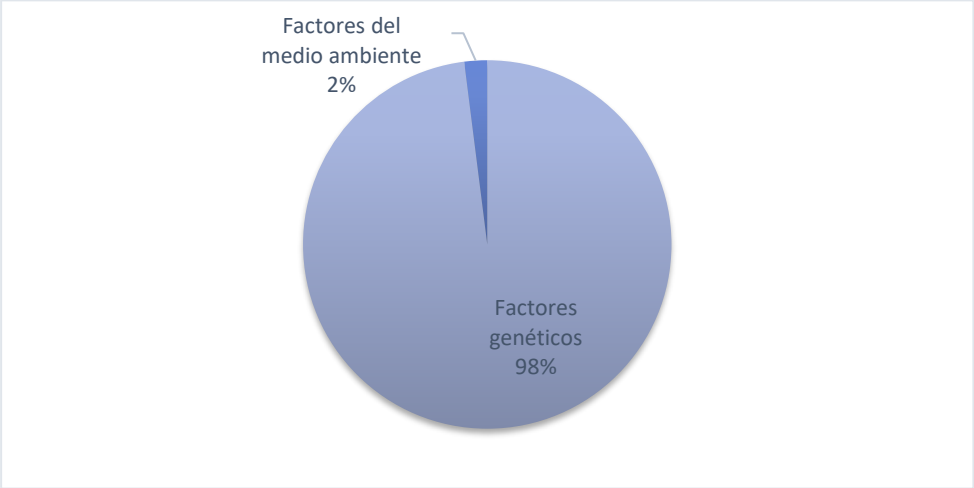
La concepción hedonista es respaldada por la idea de placer (del griego hedoné) como fin superior del ser humano.

Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015) explican que la felicidad hedonista es una corriente filosófica que define a la buena vida en función de la búsqueda del placer y evitar el dolor como máxima felicidad y objetivo de vida. Esta concepción es opuesta a la eudemonía.

Así mismo, definen a la felicidad como "un estado de ánimo motivado interna o externamente por sentimientos o experiencias en las cuales las personas se sienten bien consigo mismas debido a la producción y liberación de endorfinas".

Una precisión muy interesante de estos autores, la hacen al señalar que la felicidad está determinada en un 98% por la genética y el 2% restante es definido por el entorno social y cultural. En ese sentido, todo lo que se realice en el día a día ayuda a generar felicidad. Sin embargo, los placeres sólo la motivan a corto plazo, mientras que actuar y pensar bien la estimulan a mediano y largo plazo.

Gráfica 1. Determinantes de la felicidad



Fuente: Elaboración propia, con base en Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015)

¿Qué es la felicidad? Respuesta a partir de la eudemonía.

Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015) explican que el pensamiento ético de los antiguos griegos se caracterizaba por la *eudaimonia*. En sus obras, Aristóteles emplea dicho concepto para designar el mayor bienestar humano.

El concepto eudaimonía es traducido de manera literal como felicidad, aunque autores como Robinson, Daniel N. (1999) proponen traducirlo como "florecimiento humano" o prosperidad".

La eudemonía -concepto derivado del griego *eudaimonia,* de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española) asegura que el objetivo más importante de cualquier persona debería ser el alcanzar su máxima felicidad, lo cual puede lograrse si ésta vive la mejor vida que le sea posible en todos los aspectos; no se trata de buscar únicamente el bien o la felicidad, sino la mejor vida que la persona puede vivir a través de sus virtudes, y el conocer cómo sus buenas y malas acciones han repercutido en su pasado, repercuten en su presente y repercutirán en su futuro, llevándola a ser mejor. Por lo anterior, puede considerarse que la eudemonía es sabiduría.

Por su parte, Sonja Lyubomirsky, citada por Arguís Rey, Ricardo et al. (2012), señala que "la palabra felicidad se usa referirse a la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo", pero añade que "combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena."

Lo anterior se complementa con el concepto de Vázquez (2012), quien dice que la felicidad es una "sensación de satisfacción con uno mismo y sus propias circunstancias".

Lyubomirski, en su fórmula de la felicidad le concede a las "circunstancias" el 10% del valor total, así como un 50% al "factor genético" y un 40% a la "responsabilidad de cada uno". Pese a que se le atribuye una ponderación que puede ser percibida como baja, las circunstancias son un elemento muy relevante en la fórmula, sobre todo cuando, en combinación con la variable "responsabilidad de cada uno", dichas circunstancias son aprovechadas para generar una mayor sensación de satisfacción.

En adición, Seligman, citado por Santiago Vázquez (2010) en la Ted Talk La felicidad en el trabajo, explica que "la verdadera felicidad deriva de la identificación y cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos." Al enunciar lo anterior, Seligman identifica los distintos ámbitos en donde se pueden dar las circunstancias satisfactorias que detonan en felicidad.

Vías fundamentales por las cuales las personas se pueden acercar a la felicidad.

Seligman (2002), describió las tres vías fundamentales por las cuales las personas se pueden acercar a la felicidad:

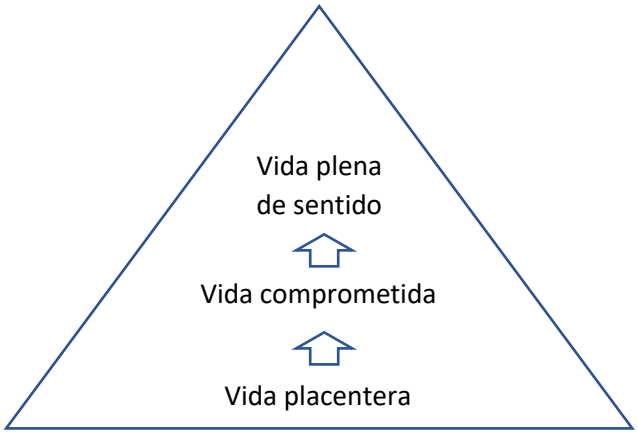
- Vida placentera (pleasant life). Que, de acuerdo con Seligman, "incluye aumentar las emociones positivas sobre el pasado, el presente y el futuro." Explicadas por Arguís Rey, Ricardo et al (2012) como "una existencia cuyo objetivo es experimentar emociones positivas, centrada básicamente en placeres de tipo sensorial y emocional, que son momentáneos, efímeros y dependientes de las circunstancias externas (la concepción hedonista de la felicidad)."

- Vida comprometida (engagement life). Que, según Seligman, "se refiere a la puesta en práctica cotidiana de las fortalezas y virtudes personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas (flow)." Para Arguís Rey, Ricardo et al (2012), lo característico de la vida comprometida es "que la persona dispone de un equilibrio interior, basado en el cultivo de sus fortalezas, que le permite ir por la vida sin depender en exceso de las circunstancias externas."

- Vida plena de sentido (meaningful life). Que, de acuerdo con Seligman, "incluye el sentido vital, y el establecimiento de objetivos que trascienden a uno mismo." De acuerdo con Arguís Rey, Ricardo et al (2012) consiste en "usar las fortalezas y las virtudes características al servicio de algo que trascienda a nuestra persona y nos permita encontrar sentido a nuestra

vida.” Las personas pueden encontrar sentido a sus vidas estableciéndose objetivos como la lucha por la paz y justicia en el mundo, sacar a las personas de la pobreza o el hambre, proveer a los demás de acceso a los servicios de salud, ayudar a otros a desarrollarse a través de la educación, entre otros, muy diversos.

Figura 2. Niveles de la felicidad



Fuente: Elaboración propia con base en Seligman (2005)

Por lo descrito anteriormente, es clara la cercana relación que la felicidad tiene con la capacidad de disfrutar las emociones positivas y con el optimismo, quedando patente el papel habitual que desempeñan la felicidad, emociones positivas y optimismo en la construcción del bienestar personal.

- Emociones positivas. Con relación a sus características, las emociones positivas pueden centrarse en el futuro, presente o pasado, ser distintas entre sí y no tener una relación necesaria de antemano. Las emociones relacionadas con el pasado, presente o futuro, pueden ser las señaladas en la Figura 3.

Figura 3. Características de las emociones positivas.

Emociones positivas relativas al pasado	**Emociones positivas relativas al presente**	**Emociones positivas relativas al futuro**
El orgullo. La satisfacción. La complacencia.	El placer. La euforia. El entusiasmo.	El optimismo. La confianza. La fe.

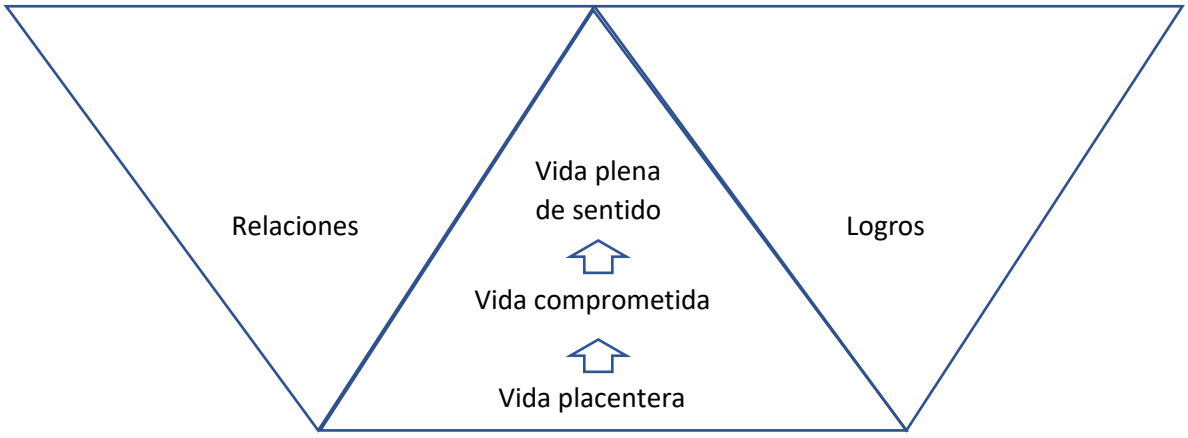
El sosiego. La realización personal.	La alegría. La tranquilidad. El flow ("experiencia óptima, que incluye felicidad, competencia percibida e interés intrínseco por la actividad realizada").	La esperanza.

Fuente: Elaboración propia con base en Seligman y Csikszentmihalyi (2000), Seligman (2002) y Csikszentmihalyi (2009).

- Optimismo. Rubio-Belmonte (2009) explica que "implica, por tanto, una actitud positiva hacia el futuro, y está relacionada con la esperanza, la felicidad y el sentido de la vida." Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015) señalan que "la esperanza y el optimismo son las "ilusiones positivas."

Posteriormente, Seligman (2011) añadió dos nuevos elementos en su modelo de bienestar: las relaciones interpersonales y los logros.

Figura 4. Representación del modelo de bienestar.



Fuente: Elaboración propia con base en Seligman (2011)

Lo que hacen las personas que buscan la felicidad.

Las personas que buscan la felicidad pueden preguntarse y buscar afanosamente respuestas respecto a cuáles son las acciones que, en concreto, deberían privilegiar para ser felices y, en

sentido contrario, cuáles son las acciones que deberían evitar por conducirlas en un rumbo opuesto al buscado.

Por lo anterior, en la Figura 5 se enlistan una serie de acciones clasificadas en lo que hace felices a las personas y lo que las hace infelices.

Figura 5. Acciones que provocan felicidad e infelicidad en las personas.

Lo que hace felices a las personas	**Lo que hace infelices a las personas**
Disfrutar del trabajo. Gozar de los placeres sensoriales. Compartir y recordar los placeres sensoriales. Aprender y aplicar nuevas habilidades. Buscar vivir nuevas experiencias positivas. Preferir adaptarse a tener la razón. Preocuparse por las personas y ayudarlas. Ayudar a otros. Labrar relaciones positivas. Buscar el significado en todo aquello que se decide y hace.	Padecer el trabajo, al considerarlo una carga. Habituarse al placer. Compararse a sí mismas contra otras personas. Comparar las circunstancias propias contra las circunstancias de otras personas. Sentir una mayor desilusión ante el fracaso que felicidad ante el triunfo. Preferir tener la razón que ser flexible. Reaccionar y dejarse dominar por la ira, los celos, la depresión y otras emociones semejantes. Sentir culpa frente a la incapacidad de mantener una actitud positiva. Decidir y actuar guiado solamente por el logro de las metas de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Nolasco y Piñeiro Alonso (2015), Rubio-Belmonte (2019) y David Tomas (2017).

Costa y López (2008) señalan que “con la solemne proclamación de las emociones positivas, y en particular, de la felicidad, como la nueva Ítaca a la que todos debemos llevar nuestra nave, podemos estar provocando paradójicamente, una epidemia de frustración y de emociones negativas en todos aquellos que viven como una calamidad no haberla alcanzado todavía”.

El contexto de las organizaciones: la no felicidad.

La gestión de la felicidad en las organizaciones se convierte en un desafío cuando se observa lo que sucede en el contexto de las organizaciones, principalmente en los aspectos social, económico y de salud. Todos los acontecimientos negativos del entorno son hechos no generan felicidad, sino lo opuesto.

Garzon Castrillon et al (2020) identifican en los resultados de sus investigaciones que, si bien la felicidad depende en buena medida de los entornos personales, éstos dependen a su vez de los constantes y acelerados cambios en las sociedades actuales.

Con relación a los problemas sociales, puede identificarse en primer lugar a la inseguridad pública, atribuida tanto a la delincuencia organizada como a la delincuencia común. Salir de casa muy temprano para dirigirse al trabajo, o salir del trabajo muy tarde para dirigirse a la casa son, en muchos casos, circunstancias no favorables con las cuales la gente debe lidiar en su día a día.

Otro de los problemas sociales que se viven en México desde tiempos ancestrales es la desigualdad, problema que la pandemia del COVID-19 se encargó de evidenciar cuando hubo personas -una minoría- que pudieron sin problema alguno guardar cuarentena, dejar de trabajar sin dejar de percibir un ingreso (o estudiar desde casa a través de plataformas digitales, contando con computadora y conexión a internet) así como proveerse a sí y su familia de las medidas de protección adecuadas, en tanto que hubo otras -una mayoría- que al dejar de trabajar perdió su ingreso, o incluso su empleo, que no pudieron tomar clase por no contar con computadora o con conectividad (o por tener sólo una computador en casa y varios hijos con la necesidad de ocuparla), o que tuvieron que usar cubrebocas económicos, que no cuentan con las características requeridas para proteger contra el coronavirus de manera eficaz a quien los usa.

Un tercer problema social que impacta en lo económico es el desempleo, problema que se agrava cuando las instituciones educativas no tienen la vocación de formar a sus estudiantes y egresados como generadores de fuentes de empleo, sino simplemente como empleados. Año tras año, generación tras generación, muchos egresados universitarios pasan a engrosar las filas del desempleo, junto con las personas que son liquidadas por el cierre de las empresas provocado por la crisis o despedidas como estrategia implementada para reducir los costos y gastos. En particular, en el año 2020 México perdió más de 12 millones de puestos de trabajo, según información de diario digital El Economista.

Con relación a lo anterior, Garasini (2014) señala que “el desempleo y también los empleos inseguros o inestables (como la proliferación de trabajos en la economía informal) producen altos niveles de estrés y bajo bienestar.”

Con relación a los problemas de índole económica, sin duda debe considerarse a la inflación y a la consecuente pérdida del poder adquisitivo. Según datos del INEGI, la inflación acumulada desde marzo del 2020 (inicio de la pandemia en México) a la fecha es del 19.85%.

Otro de los grandes problemas económicos es la pobreza. De acuerdo con información del Informe sobre desigualdad global de Oxfam citado por El Economista, “por primera vez en 25 años, aumentó la pobreza a nivel global, con la pandemia de COVID-19 creció 11%.”

Con relación a los problemas de salud, pueden enumerarse tanto los provocados por la pandemia, el COVID-19 propiamente, así como los agravados por ésta, fundamentalmente los relativos a la salud mental (depresión, stress, ansiedad). En este sentido, la organización Foro Consultivo, en su NOTA-INCyTU La salud mental en México, ya alertaba sobre el tema desde antes de la pandemia, al afirmar que en el 2018 el 17% de las personas en México presentaba al menos un trastorno mental y señalar que una de cada cuatro lo padecerá como mínimo una vez en su vida. Rodríguez-Hernández, Cristina, et al. (2021) concluyen en su estudio que la pandemia de COVID-19 no sólo está afectando la salud física de la población, sino que la salud mental y el estado de bienestar de las personas también se alteran. Es importante resaltar que, de las personas afectadas, sólo una de cada cinco recibe tratamiento.

Adicional a los problemas sociales, económicos y de salud, debe aludirse a los problemas laborales. En ese sentido, Garasini (2014) menciona que desde los años noventa, los estresores laborales reportados más frecuentemente son la potencial pérdida del trabajo, las innovaciones tecnológicas, los cambios y la gerencia inefectiva. En el ámbito individual, la sobrecarga de trabajo, una pobre supervisión y un inadecuado entrenamiento. Hoy en día, varios de dichos estresores han incrementado su capacidad de ejercer un efecto nocivo en la satisfacción y bienestar de los colaboradores en las organizaciones, fundamentalmente debido a que la velocidad de los cambios es mayor y a que la pandemia ha obligado a adoptar a la tecnología como un recurso que contribuye a la supervivencia de la empresa.

Las claves de la felicidad en las organizaciones.

Garasini (2014) señala, retomando lo declarado por Martin Seligman en su primera publicación La auténtica felicidad, que "el trabajo, en conjunto con el amor, el ocio y la educación de los hijos son la fuente para la verdadera felicidad (o bienestar), mediante la identificación y el uso de las fortalezas personales en cada uno de estos diferentes contextos."

Si bien, de acuerdo con las conclusiones de Sánchez-Vázquez y Sánchez-Ordóñez (2019), la felicidad organizacional "puede ser una nueva conceptualización que recoge los constructos antiguos de motivación, satisfacción, calidad de vida laboral, engagement, pasión por el trabajo, bienestar subjetivo, etc.", Ramírez-Gañan et al (2020) explican que la felicidad en el trabajo es una variable que depende en gran medida de la forma en la cual las personas que trabajan perciben su propia existencia y la actitud que adopten al ejecutar sus actividades.

David Tomas (2017) afirma contundentemente que trabajar y ser feliz es posible, "los lunes te levantas con más energía, tienes más ganas de hacer tu trabajo, llegas a la oficina y te planteas tener retos más ambiciosos, tus compañeros confían en tí, y esa confianza te da seguridad, con esa seguridad todavía consigues mayores retos y ¿qué ocurre? Que te vas contento a casa, te vas alegre, ha sido un día positivo, es un sitio donde quieres estar, con personas con quien quieres estar, y como llegas a casa llegas sonriendo ¿qué ocurre? Que tu pareja, tus hijos, tus amigos te ven sonreír… así que ellos nos sonríen de vuelta. Empezamos un círculo virtuoso donde trabajar y ser feliz es posible".

El Dr. Tal Ben-Shahar (Porras Nolasco y Piñeiro Alonso, 2015) expone tres estrategias para que la organización alegre la vida a sus colaboradores:

- Brindar al equipo la certeza de que su labor es importante.

- Dar a las personas la oportunidad de aplicar y desarrollar varios de sus talentos y habilidades.

- La gente debe realizar o participar en la actividad o el proyecto de principio a fin, aunque éste sea una pequeña parte de un todo.

Además de lo anterior, en este texto se proponen las siguientes directrices:

- No dar por hecho que los colaboradores son felices, es importante estar cerca de ellos y preguntarles si son felices en su día a día en el trabajo, si lo que realizan es algo que se les da

bien, así como si hay algo que preferirían no hacer. Además, es recomendable identificar el estado de ánimo con el que cada colaborador llega a trabajar y con el que se retira.

- Declarar la visión personal. En línea con lo expresado por Epicteto ("primero descubre lo que quieres ser, luego haz lo que tengas que hacer)", es importante que todos y cada uno de los colaboradores de la organización reflexione, imagine o sueñe con lo que desea ser, tener o dar a otros en el futuro, para que pueda identificar en el trabajo la oportunidad de cumplir con ese conjunto de propósitos superiores que desea para su vida. Poner atención en el futuro permite a los colaboradores confiar en el porvenir, en línea con lo dicho por Schweitzer: "Es la ley de la vida que cada vez que se nos cierra una puerta se nos abre otra. Lo malo es que con frecuencia miramos con demasiado ahínco hacia el pasado y añoramos la puerta cerrada con tanto afán que no vemos la que se acaba de abrir".

- Comprometerse con los colaboradores, y así lograr que ellos se comprometan con la organización. Apoyado en Malluk Marenco (2018), que en sus estudios concluye que hay una relación directa la variable compromiso con la felicidad organizacional es posible afirmar que cuando el colaborador se percata del compromiso que tienen sus superiores jerárquicos con él y sus objetivos personales, el colaborador se compromete con la organización y sus objetivos empresariales.

- Espacio de libertad, lo cual es una manifestación de confianza en la capacidad y el compromiso. Se refiere al estilo de liderazgo implementado; un estilo más cercano posible al laissez faire o estilo de delegación, considerando la situación y el estilo natural del directivo. Evidentemente, lo más alejado del estilo autocrático.

- Oportunidades para la creatividad, generar circunstancias en donde los colaboradores puedan "salirse de la caja". Para lograrlo, los puestos deben rediseñarse. Lamentablemente, las personas que diseñan las estructuras y las unidades de trabajo realizan sus tareas con criterios exclusivamente técnicos y se olvidan de que su propósito fundamental debería ser "diseñar el trabajo que a ellos les gustaría y apasionaría realizar".

- Hacer lo que te guste y apasione. Esta directriz debe ser considerada dentro de los procesos de reclutamiento y selección. Si bien es importante, buscar a personas con los niveles de escolaridad, conocimiento y experiencia que nos hagan suponer un buen desempeño, es necesario que se incluyan en los perfiles de los puestos conceptos como "gusto por…" o "pasión por…". Hacer lo anterior, permitiría que la búsqueda y atracción de candidatos no sólo

considere los aspectos técnicos que convencionalmente se toman en cuenta, sino que, además, la selección de colaboradores sea más eficaz, en el sentido de que se podrá elegir a personas con los valores (como optimismo, perseverancia y humildad) y actitudes que, vistas como fortalezas, garanticen el mejor desempeño. Es importante que considerar que no se elige un empleado, sino un compañero de viaje en la vida laboral.

- Oportunidades para la interacción armónica con los compañeros. Tanto por la vía del reclutamiento, selección y contratación como por la vía de la capacitación, adiestramiento y motivación, se debe trabajar para lograr contar con individuos talentosos que sepan jugar en equipo, poniendo siempre por delante el propósito colectivo. En algunas organizaciones se realizan acciones de buena fe, como nombrar al "empleado del mes" u dar otro tipo de reconocimiento laboral individual que provocan rivalidades, enconos e insatisfacciones, es decir, lo contrario a la armonía que debe buscarse como requisito para la felicidad organizacional. Por lo anterior, es conveniente asegurarse de integrar, dirigir, retroalimentar y reconocer a los equipos y no sólo a los individuos; así como permitir que cada equipo se asigne las tareas para las que se considere más eficiente.

- Reconocer el compromiso y las aportaciones de cada integrante del equipo de trabajo, es decir, mostrar gratitud a los colaboradores por el trabajo realizado y los resultados alcanzados.

- Identidad y significado de la tarea. Es mucho más fácil ser feliz si el trabajo tiene sentido para los colaboradores; por ello, es recomendable que se les haga notar que su trabajo no consiste en, simplemente, realizar el conjunto de actividades que el puesto le confiere, sino que consiste en contribuir de manera importante al logro de un fin mayor.

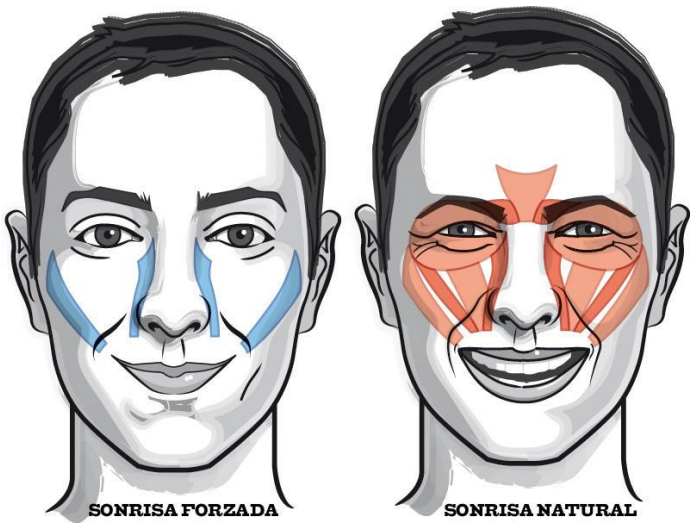
- Clima laboral. Ningún colaborador deseará irse de un lugar de trabajo en donde el ambiente laboral es grato. En ese sentido, es recomendable cuidar que la relación entre los colaboradores se fundamente en el respeto y el aprecio por las virtudes o cualidades destacadas de los demás, así como por la contribución de cada quien, al propósito colectivo, del equipo y la organización.

- Tratar a los colaboradores como clientes. Satisfacer a los internos garantiza la satisfacción de los externos. Existen jefes que tratan de manera déspota o prepotente a sus colaboradores, pero paradójicamente les exigen sonreírles y tratar bien a los clientes. Es claro que no podrá haber felicidad en las organizaciones dirigidas por personas que maltraten a quienes ahí trabajan.

1. Resultados de gestionar la felicidad.

Para Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015), la expresión por excelencia de la felicidad en el reino animal es la sonrisa. La forma de distinguir una sonrisa falsa de una verdadera es gracias a la "sonrisa Duchenne", la cual consiste en que las comisuras de los labios se elevan y las de los párpados se arrugan formando unos pliegues conocidos como "patas de gallo".

Figura 6. Sonrisa forzada versus sonrisa natural, de acuerdo con Duchenne.



Fuente: https://justificaturespuesta.com/sonrisa-de-duchenne/

En una organización en la que se gestiona la felicidad, uno de los resultados esperados es la sonrisa natural de todos los integrantes de la organización, tanto de nivel directivo como operativo. Es importante mencionar que los clientes, tanto los internos como los externos, perciben la naturalidad y honestidad de la sonrisa, por lo que habrán de sentirse más cómodos y a gusto siendo atendidos por proveedores que no muestran una sonrisa forzada.

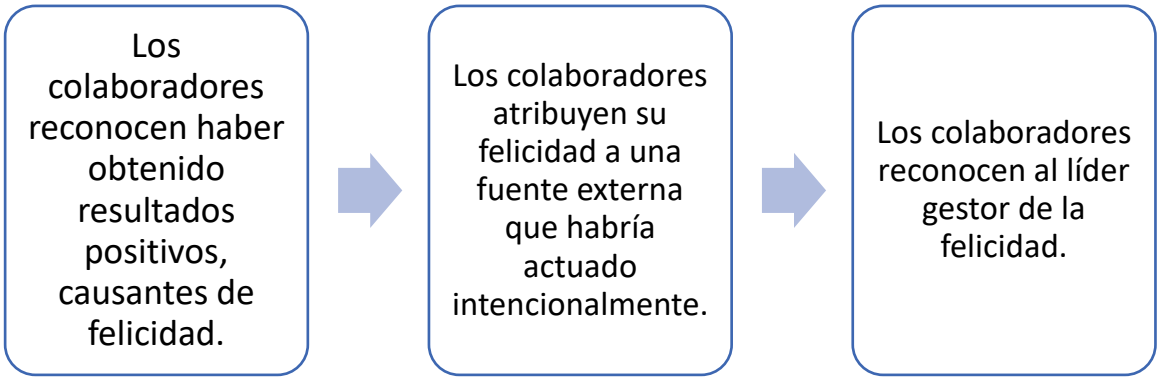
Otro de los resultados que se espera obtener al gestionar la felicidad en las organizaciones en la gratitud. Del latín gratitūdo, según la Real Academia Española de la Lengua es el "sentimiento que nos obliga a estimar el beneficio o favor que se nos ha hecho o ha querido hacer, y a corresponder a él de alguna manera. Para Emmons y McCullogh (2004) es una emoción cuyo núcleo son los sentimientos agradables sobre un beneficio recibido.

La gratitud es un concepto relevante para el bienestar y la felicidad. En el prólogo del libro de Bernabé (2014), García-Alandete explica que "la gratitud puede ser entendida como una obligación moral, pero no extrínseca o heterónoma, sino propiamente intrínseca, autónoma".

Adicionalmente, García-Alandete señala que "la gratitud auténtica tiene que ver con la clara conciencia de haber sido beneficiado por otro con un don, bien en sentido absoluto, bien en cuanto a su magnitud, y el sentirse impelido a responder de determinada manera a tal beneficio."

Finalmente, otro de los resultados que se espera es el liderazgo. Una de las manifestaciones de la gratitud de los colaboradores en las organizaciones se da cuando reconocen al superior jerárquico no sólo como jefe, sino como líder. Lo anterior es relevante debido a que el liderazgo requiere de la figura de seguidores, de la intención de unos de influir positivamente, y la de otros de dejarse influir para el logro de objetivos de interés común. Además, el líder conduce a los seguidores hacia un óptimo desempeño potenciando sus mejores virtudes, lo cual permite crear un círculo virtuoso. Con relación a lo anterior, Ravina Ripoll et al (2017) hacen un llamamiento a los directivos de las organizaciones para que, además de reflexionar sobre su estilo de gestión, adopten un estilo de liderazgo basado en la gestión de la felicidad.

Figura 7. Gestión de la felicidad, gratitud y liderazgo.



Fuente: elaboración propia con base en Weiner (1985)

La gestión de la felicidad vista como un sistema

Con base en todo lo anteriormente explicado, en la Figura 8 se presenta una relación de los elementos propios de la gestión de la felicidad en las organizaciones, ordenados en entradas, proceso y salidas.

Figura 8. Elementos del sistema de gestión de la felicidad.

ENTRADAS	PROCESO					SALIDAS
	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN	CONTROL	
Emociones positivas. Optimismo.	Declarar la visión personal.	Rediseñar los puestos.	Reclutar y seleccionar con base en valores, actitudes y fortalezas.	Estar cerca. Comprometerse con los colaboradores. Brindar espacios de libertad. Integrar, dirigir, retroalimentar y reconocer a los equipos. Reconocer el compromiso y aportaciones individuales. Cuidar el clima laboral. Tratar a los colaboradores como clientes.		Felicidad. Sonrisas naturales. Gratitud y reconocimiento a los líderes. Relaciones personales óptimas. Logros.

Fuente: elaboración propia.

Tal y como se observa, en la columna correspondiente a "control" no se contempla ningún elemento debido a que esa función, por lo general, genera emociones contrarias a las que provocan felicidad, es decir, tensión, nervios, angustia, stress, entre otras.

La función clave dentro de la gestión de la felicidad es la dirección, por lo que en las organizaciones se debe elegir cuidadosamente a quienes habrán de ocupar cargos directivos, en el sentido de que no sólo se debe asegurar que sean los adecuados considerando los aspectos técnicos propios del nivel de escolaridad y experiencia, sino que sean aptos en los aspectos humanos, que muestren y comuniquen de manera permanente emociones y actitudes positivas, y que sean destacados por el optimismo con el que afrontan las diversas circunstancias de la vida en las organizaciones. En ese sentido, Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020) concluyen que es fuerte la vinculación entre felicidad y comunicación interna, pese a que el área de dirección de la felicidad está muy poco implementada en las organizaciones.

De manera evidente, lo que busca la gestión de la felicidad es la felicidad, en principio de los colaboradores, pero en general de todas y todos quienes integran la comunidad en la organización. Una comunidad feliz sonreirá de manera natural, genuina, lo cual facilitará las relaciones personales al interior y exterior de la organización. En una comunidad feliz, los líderes dirigen y comunican con sensibilidad y sentido humano y los colaboradores muestran

gratitud por el trato recibido y reconocen a los líderes. En una comunidad feliz, todas y todos se obtienen logros, los celebran juntos y están listos para afrontar, como equipo, más y más altos retos.

A manera de conclusión

Es importante resaltar que la felicidad de las personas en las organizaciones no es responsabilidad del líder, la gestión de las emociones -incluida la felicidad- es un enfoque administrativo contemporáneo orientada a fortalecer al individuo y cohesionar a la comunidad de la que forma parte. En una era en la que, sobre todo por los avances tecnológicos y los cambios provocados por los mismos, se ha despersonalizado la relación entre los individuos en las organizaciones, adoptar un enfoque hacia la felicidad es una correcta decisión, que permite -ante los embates de los factores del contexto, entre ellos la competencia- sobrevivir, en primera instancia y destacar en el ámbito en el que participe.

Alcanzar la felicidad requiere de un proceso de que toma tiempo, pero que gradualmente dará buenos resultados.

Fuentes de información.

Arguís Rey, Ricardo et al. (2012). Psicología positiva aplicada a la educación.

Bernabé-Valero, G. (2014). Psicología de la Gratitud. Integración de la Psicología Positiva y Humanista (Col. Cuadernos de Psicología 01). La Laguna (Tenerife): Latina.

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La información*, *29*(3). https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24

Daniel N. Robinson. (1999). Aristotle's Psychology. Published by Daniel N. Robinson.

Garzon Castrillon, M. A., Orozco Quintero, D., & Ramírez Gañan, A. E. (2020). Management of happiness, subjective well-being and job satisfaction. *Dimensión Empresarial*, *18*(2). https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057

INEGI (2023). Calculadora de inflación en: https://www.inegi.org.mx/app/indicesdeprecios/calculadorainflacion.aspx

Informe sobre desigualdad global de Oxfam (17 de enero de 2023), en

https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-salario-de-47-de-los-trabajadores-crecio-menos-que-la-inflacion-en-2022-20230116-0096.html

Kasuga, C. (2015). Educación con valores y virtudes. [video]Canal de You tube TEDx Talks. https://www.youtube.com/watch?v=dFv0dUshY_8

Malluk Marenco, Ana Lorena. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, *17*(33), 215-250.

https://doi.org/10.22395/angr.v17n33a10

Porras Nolasco y Piñeiro Alonso (2015). I´m happy. I´MPOSSIBLE University y HDOo

RAE. Concepto de eudemonía en: https://dle.rae.es/eudemon%C3%ADa

Ramírez-Gañan, Andrea Estafanía, Orozco-Quintero, Daniela, & Garzón-Castrillón, Manuel Alfonso. (2020). GESTIÓN DE LA FELICIDAD, BIENESTAR SUBJETIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. *Dimensión Empresarial*, *18*(2), 118-138.

https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057

Ravina Ripoll, Rafael, Villena Manzanares, Francisco, & Gutiérrez Montoya, Guillermo Antonio. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *7*(14), 113-129.

https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06

Rubio-Belmonte, C. (2019). Psicología positiva y logoterapia. Relaciones conceptuales y empíricas entre el bienestar personal y el sentido de la vida. (Col. Cuadernos de Psicología 09). La Laguna (Tenerife): Latina

Salud mental en México (enero de 2018), en

https://www.foroconsultivo.org.mx/INCyTU/documentos/Completa/INCYTU_18-007.pdf

Sánchez-Vázquez, Juan Francisco, & Sánchez-Ordóñez, Raquel. (2019). Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *9*(18), 259-271.

https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05

Seligman, M. (2005). La auténtica felicidad. Barcelona, España: Ediciones B.

Sociedad venezolana de psicología positiva (2014). Aportes de la psicología positiva al bienestar en el trabajo; aprendizajes de una experiencia venezolana.

Tomas, David (2017). Trabajar y ser Feliz es posible. TEDxBarcelonaSalon.

https://www.youtube.com/watch?v=sGV0CoG6_jQ

Vázquez, Santiago (2010). La felicidad en el trabajo. TEDxGalicia.

https://www.youtube.com/watch?v=HPhqZ9JBOlU&t=530s

Villegas, A. (2015). Curso Cómo Liderar Equipos Felices [Clip 1]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=RPj6dKXftls

Villegas, A. (2015). Curso Cómo Liderar Equipos Felices [Clip 2]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=UN1tZMD1ki0

Villegas, A. (2015). Curso Cómo Liderar Equipos Felices [Clip 3]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=358Yz6j3Sc8

Rodríguez-Hernández, Cristina et al (2021). Salud mental de los mexicanos durante la pandemia de COVID-19. Gaceta médica de México.

Capítulo III

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Juana Gabriela Mendoza Ponce
gamendoza@uv.mx
https://orcid.org/0009-0001-9400-1797
Ingeniero Industrial en Producción por el Instituto Tecnológico de Veracruz

Juan Daniel Jiménez Cristóbal
danjimenez@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-9289-6806
Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica

Juan Manuel Bucio Ballado
Ingeniero Industrial Mecánico por el Instituto Tecnológico de Veracruz
https://orcid.org/0009-0001-8701-2113
juan.bb@veracruz.tecnm.mx

RESUMEN

El objetivo principal del presente documento es la de reflejar la transición de las empresas productivas hacia universos digitales, considerando la transformación de la gestión y generación de valor en sus operaciones. Estos tres elementos (tecnología, gestión y valor), son la clave que define el éxito o fracaso de cualquier organización en la actualidad.

Actualmente, el escenario empresarial está en constante cambio; y esto exige repensar las estrategias necesarias para seguir siendo competitivos y tener éxito en su campo. Por tanto, es inevitable considerar la evolución de la industria y las organizaciones en general, hacia ambientes digitales, permite que se realicen los procesos necesarios dirigidos hacia la adopción eficaz de tecnologías emergentes, la gestión estratégica y la creación de valor como parte intrínseca de su propio crecimiento; por tanto, el valor de la adaptación, así como la capacidad de innovar son características cruciales en este sentido, que permitirán mantenerse vigentes en el mercado y con un alto grado de competitividad.

Otro de los objetivos es el de ofrecer una perspectiva distinta sobre el uso y alcance de la gestión y tecnología en los diferentes ámbitos, sin disminuir la valía de las personas y del talento humano como los elementos principales que son capaces de mover el mundo y transformarlo en un lugar mejor, con la visión de un futuro digital y prometedor.

Palabras clave: Manufactura, tecnología, cadena de valor, gestión tecnológica, producción.

ABSTRACT

The main objective of this document is to reflect the transition of productive companies towards digital realms, considering the transformation of management and value generation in their operations. These three elements (technology, management, and value) are the key factors that define the success or failure of any organization today.

Currently, the business landscape is constantly changing, demanding a reconsideration of the necessary strategies to remain competitive and successful in their field. Therefore, it is inevitable to consider the evolution of the industry and organizations in general towards digital environments. This allows the necessary processes to be carried out, aimed at the effective adoption of emerging technologies, strategic management, and value creation as an intrinsic part of their own growth. Consequently, the value of adaptation, as well as the ability to innovate, are crucial characteristics that will enable organizations to stay relevant in the market and maintain a high level of competitiveness.

Another objective is to provide a different perspective on the use and scope of management and technology in various fields, without diminishing the value of individuals and human talent as the primary elements capable of moving and transforming the world into a better place. This is envisioned with the outlook of a digital and promising future.

Keywords: Manufacturing, technology, value chain, technological management, production.

INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera es algo más que poner las piezas juntas. Es la creación de ideas, probar y perfeccionar los principios de la ingeniería, así como el montaje final.

James Dyson.

La manufactura, al igual que muchos otros aspectos de la actividad humana, ha evolucionado aceleradamente en los últimos 25 años. Con la llegada de la tecnología a la industria, inició el período que se conoce como Industria 4.0 y que, según los expertos *"…es un nuevo nivel de organización de la cadena de valor y gestión, que es probable cambie la forma en que operan los procesos, la cadena de suministro y los modelos de negocio, razón por la cual, muchas empresas están evaluando los conceptos y aplicaciones sintetizadas bajo el término Industria 4.0 para desarrollar sus propias estrategias de negocio, que bajo esta nueva disrupción industrial, está cimentada en algunos principios básicos como la interoperabilidad, virtualización, descentralización, capacidades en tiempo real, orientación al servicio, etc., y donde existen, por ejemplo, fábricas inteligentes capaces de crear copias virtuales del mundo físico, monitorear los procesos físicos, autogestionarse, optimizarse y tomar decisiones de forma autónoma en tiempo real…"* (Ynzunza Cortés, 2017).

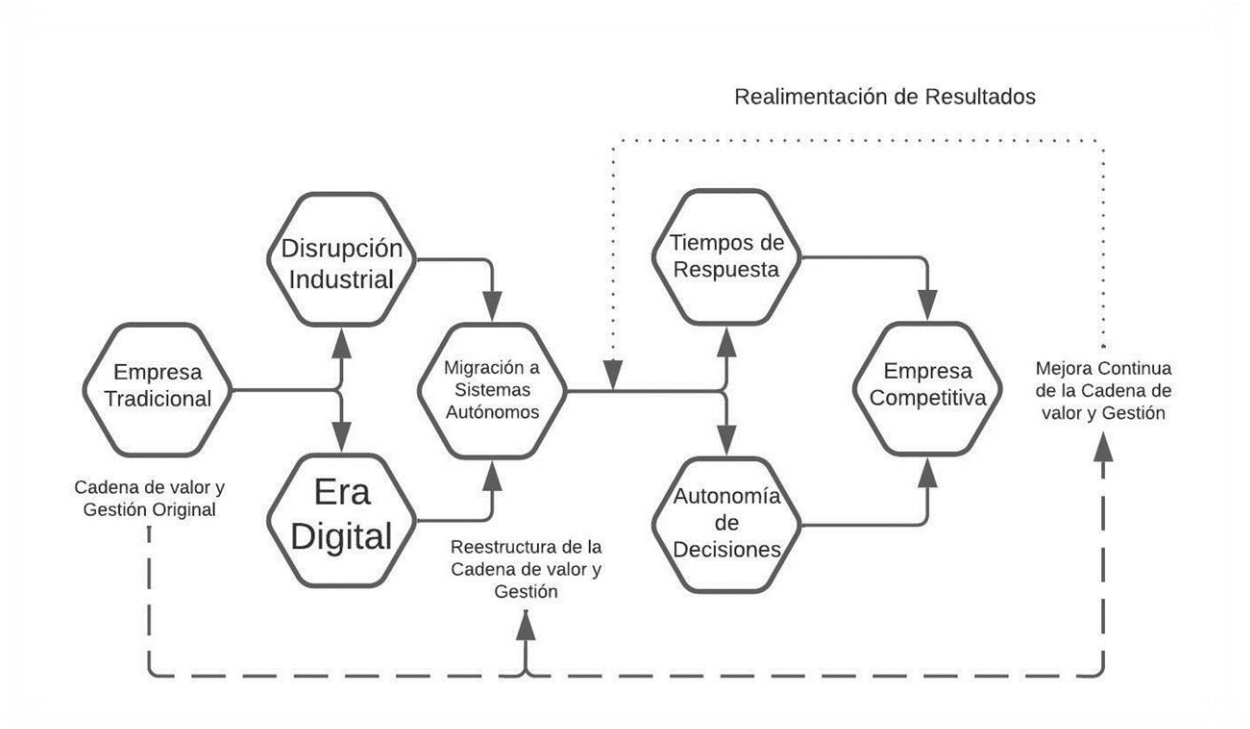
De este concepto, conviene rescatar los términos, *cadena de valor y gestión*, *disrupción industrial*, *autonomía de decisiones* y finalmente, *tiempo real*, con la finalidad de integrarlos y comprender mejor la función productiva actual, así como contar con una plataforma para construir una visión de futuro.

Las empresas que nacieron plenamente en la Industria 4.0, tuvieron la oportunidad de diseñar e integrar sus procesos tomando como base la digitalización; sin embargo, en el caso de las empresas existentes (figura 1), con un enfoque anterior al uso de la tecnología industrial, su operatividad se vio afectada por dos elementos clave: por un lado, existía una creciente sociedad conectada digitalmente que cada vez exigía mayor información sobre los producto que consumía, en un menor e inexorable, tiempo de respuesta; por otra parte, la tecnología invadía todos los procesos productivos con la promesa de un incremento en la competitividad y una gestión más fácil de la información y de los procesos en sí.

Lo anterior conduce a una modernidad digital enfocado hacia las organizaciones, en las que algunas partes o todo el proceso, pueden ser habilitados tecnológicamente y esto tiene como consecuencia, que toda la cadena de valor y la gestión se revisan para ajustarse a los cambios. Con base en esto, es importante identificar los nuevos tiempos de respuesta, así como el incremento en la autonomía de decisiones (en que los procesos van autoevaluándose y ajustando

sus parámetros), proporcionando información para nutrir al sistema y, en consecuencia, se mejore la competitividad de la empresa en una espiral progresiva.

Figura 1. Gestión de la Producción en la era digital. Fuente propia



Con respecto a la cadena de valor, se trata de un enfoque en el que se identifica el valor agregado que aportan las operaciones al producto/servicio, proporcionando un proceso sistemático que compara a la empresa con respecto a sus competidores y con base en ello, se definen las estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas (Rodríguez Calero, 2017).

CADENA DE VALOR Y GESTIÓN EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES.

En los años 60’s, un negocio muy popular era la costura. La forma de vestir se dibujó como el medio en el que toda una generación podía manifestar su rebeldía, el optimismo, los ideales y hasta su sello personal como miembro de esa icónica época, conocida como el baby-boom; en ese tiempo, el objetivo al vestirse era demostrar libertad y diversión inspirándose en sus ídolos musicales (Estrada, 2022). En este caso, hablamos de una producción de tipo artesanal, donde cada prenda equivale a un proyecto único y singular en el que la generación de valor estaba precisamente en la confección a medida, los detalles y el ajuste personal de cada prenda que buscaba resaltar y acentuar favorablemente al usuario; la gestión también se llevaba manual y era específica para cada cliente, desde el registro de las medidas particulares, como el tipo de prenda que se fabricaría, hasta la fecha de entrega, incluyendo ajustes después de una sesión de prueba reglamentaria, antes de la entrega final.

Hay que destacar que, bajo ese contexto, los controles se dirigían únicamente a la prenda confeccionada y al carácter, disposición y buen trato de la persona que manufacturaba. No existían los intermediarios, ni había la posibilidad de "colocar una queja en la gerencia", tan sencillo como que, si las figuras de Productor y Cliente no se entendían, el contrato (de palabra la mayoría de las veces), se disolvía sin mayores consecuencias.

En el siguiente diagrama (figura 2), se presenta la interacción de cada una de las partes, en un proceso de esta naturaleza. En este caso, la gestión jugaba un papel que permitía conocer algunos datos básicos sobre la producción, las garantías por productos defectuosos se resolvían sin intermediarios y la parte estadística muchas veces no contaba con una estructura formal. En cuanto al valor, dependía mucho del productor que también funcionaba como "atención al cliente", el profesionalismo en la actividad, así como el esmero en cada operación realizada quedaban de manifiesto en el trabajo terminado.

Estos negocios de producción a medida (y no nada más en el caso de las prendas de vestir), en la actualidad son escasos, pero aún existen y, a pesar de todos los cambios que se han presentado en el mundo, siguen conservando esa esencia artesanal que transforma cada producto fabricado en único, incluyendo los métodos de trabajo de generaciones anteriores y el encanto particular de cada resultado.

CADENA DE VALOR Y GESTIÓN EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

A partir del año 1965, se implementan en México, las primeras maquiladoras (Contreras, 2007) y este fue el inicio de las grandes fábricas que debían gestionarse desde el punto de vista de un sistema y en donde el valor de los procesos no se apreciaba a simple vista.

A partir de ese entonces, la evolución de la industria maquiladora no sólo incrementó en cuanto al número de establecimientos y la cantidad de población empleada, también se percibieron cambios cualitativos relevantes; estudios indican que durante la década de los 90's, las maquilas migraron a procesos de mayor complejidad, a través de la implementación de tecnología en sus procesos (Dutrénit & Vera-Cruz, 2012).

En México, según datos estadísticos registrados desde enero del 2020 hasta el mes de mayo del año 2023, dentro de la clasificación Manufactura, Maquiladora y Servicios de Exportación; existen en promedio 5,178 establecimientos Manufactureros y 1,255 No Manufactureros que, proporcionan trabajo a 3'128,203 personas (INEGI, 2023). Estas cifras implican un número alto de trabajadores que colaboran dentro de un sistema (cada organización), y que contribuyen a que cada uno de los productos fabricados, cumpla con los objetivos de diseño, materiales apropiados y funcionamiento esperado.

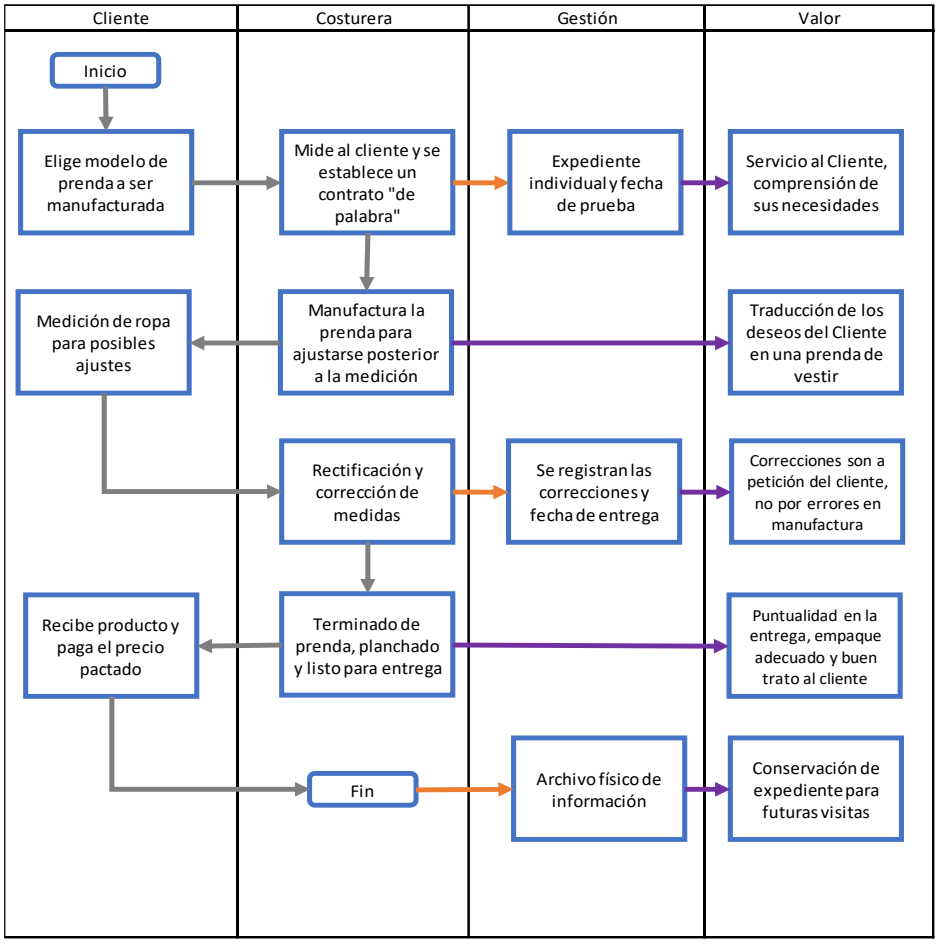
Para seguir en la misma línea, se trasladará la situación de la costura, hacia un taller industrial, en el que participan más de 500 personas, ¿Qué ocurre con la gestión y el valor de cada producto?, ¿Cómo se transforman las empresas de una producción unitaria a industrial y devuelven valor no a una, sino a cientos o miles de personas?

ESTRATEGIA DE PROCESOS.

La función productiva en una industria comprende diversos rubros, incluyendo control de calidad, mantenimiento y operación, así como también aporta información valiosa a los departamentos de investigación, diseño, innovación y desarrollo. Todos estos elementos, sirven de base para generar, desarrollar e implementar un cambio técnico/ tecnológico (Tavera Colonna, 2017).

En su definición más concreta, la estrategia de procesos es el resultado de un proceso de gestión, que integra medidas administrativas, de control y supervisión que buscan dirigir las operaciones hacia objetivos y metas organizacionales previamente establecidas; esto compete a diversas áreas de la organización y la interacción entre ellas, se transforma en un factor clave para su propia competitividad (Barrios-Hernández, 2019).

Figura 2. Gestión y valor de un proceso artesanal (costura). Fuente propia



Organizar un sistema de producción teniendo en cuenta el número de colaboradores involucrados, con diseños estandarizados (en este caso por tallas), el alto volumen de producción, así como recursos limitados, requiere de estrategias apropiadas para cada caso y éstas deben ser aprobadas por la máxima autoridad de la fábrica. Actualmente, existen cuatro enfoques de producción (Heizer, 2015)

1) A proceso. Puede ser considerado también por áreas de trabajo se caracteriza por pequeño volumen de fabricación y alta variedad, por ejemplo, las operaciones realizadas en una tienda de conveniencia (pagos, compras, depósitos, etc.).

2) Repetitivo. Se trata de fábricas en las que múltiples piezas se pueden ensamblar de diversas maneras, en un proceso enfocado en el producto; por ejemplo, la manufactura de licuadoras o lavadoras Otro buen ejemplo de este tipo de producción, sería un establecimiento que vende pizzas, que se preparan según el deseo del cliente, pero todas siguen los mismos pasos del proceso.

3) Producto. Aquí se caracteriza por la producción de grandes volúmenes de productos y muy poca variedad, en sesiones de producción extensas e ininterrumpidas. En este caso, cae la fabricación de muchos productos que conocemos como, los refrescos, botanas de maíz, etc.

4) Personalización en masa. En la actualidad, este tipo de producción tiene mucha demanda, ya que la tendencia de los clientes es que todo sea personalizado en la medida de lo posible. Este tipo de sistema exige mucha flexibilidad para poder cumplir con los requisitos del cliente, con un inventario disponible y regulado en todo momento y quizá su característica más compleja, es la de ser capaz de ofrecer el mismo producto, con variaciones a discreción del cliente.

Considerando lo anterior, y volviendo al ejemplo de la fábrica de ropa, aquí existen muchos cambios en la gestión y que, obviamente modifican la generación de valor hacia el cliente. Primeramente, la cantidad de colaboradores es tal, que se organizan por departamentos o áreas, lo que implica el diseño de un organigrama, delimitación de funciones, responsabilidades y un sin número de operaciones que crean el subsistema de Recursos Humanos, de esta misma manera, se reorganizan los diversos departamentos de producción, logística, administración, mantenimiento, etc.,; cada uno, generando valor a través de su propio desempeño y apoyando a las otras áreas para alcanzar las metas que son diseñadas por la alta dirección.

Otro de los puntos importantes, es la actividad de supervisión: la producción del bien se realiza en diversas etapas, por lo tanto, el trabajador se convierte en un especialista en sus operaciones y aun cuando existe un margen de tolerancia, no se está exento de fallas y más cuando existen diversas variables para ser controladas. La generación de valor se identifica, con trabajos de alta calidad, sin desperdicios ni retrabajos, produciendo un artículo que funciona como se espera y con la calidad adecuada.

La estadística es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, con ella es posible reflejar, numéricamente, el comportamiento de la organización, así como el cumplimiento de las especificaciones de los productos/ servicios que se ofrecen al cliente (Pulido-Rojano, 2018); de tal forma que contribuye a establecer los índices que evalúan a la operación, que nutren a los procesos de mejora. Antes de la cuarta revolución industrial, la recolección de estos datos se hacía manual o mecánica y posteriormente, por medio de herramientas como hoja de control, histograma, diagrama de Pareto, Estratificación, Dispersión y gráficos de control, como los más utilizados (Pulido-Rojano, 2018), se procesaban a través de equipos de cómputo. La gestión en esta área, tenía en cuenta los datos necesarios, su procesamiento y la información resultante. En cuanto a la generación de valor, éste se encuentra en la precisión de la información, y las acciones realizadas para mejorar a todo el sistema.

Para concluir, se encuentra el proceso de logística, ya que, en muchas ocasiones, las grandes fábricas tienen más de un distribuidor a quién entregar productos. Realizar una adecuada entrega, implica precisión en la cantidad, embalaje y tiempo precisos; por lo que, es un punto que debe ser gestionado en acuerdo directo con los distribuidores, que permitan acordar fechas, rutas y puntos geográficos en los que se busca hacer los recorridos mínimos, maximizando los resultados de la entrega.

CADENA DE VALOR Y GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DIGITALIZADAS.

Comunicar. Esta es la palabra clave, que ha llevado años de evolución entre los seres humanos y que se ha transformado a lo largo de la historia, desarrollando cada vez más medios para recolectar, procesar y recibir mensajes.

La necesidad y, en consecuencia, la capacidad de comunicación son las plataformas al progreso de las generaciones, ya que, las ideas, al ser compartidas, repensadas y mejoradas, conforman un andamiaje infinito en el progreso y el avance de la humanidad.

Para comprender correctamente nuestro presente, es necesario, retroceder al origen y su evolución, a continuación, se presenta una breve descripción de hechos que fueron transformando la comunicación, tanto en alcance, como en profundidad (Herrera, 2021)

Todo inicia con la invención de la imprenta, que es el primer medio de comunicación masivo del que se tiene registro, años después (1843), cuando se crea el código Morse, que es un medio de comunicación remoto a través de señales identificadas como puntos, espacios y líneas que eran enviadas a través de un transmisor.

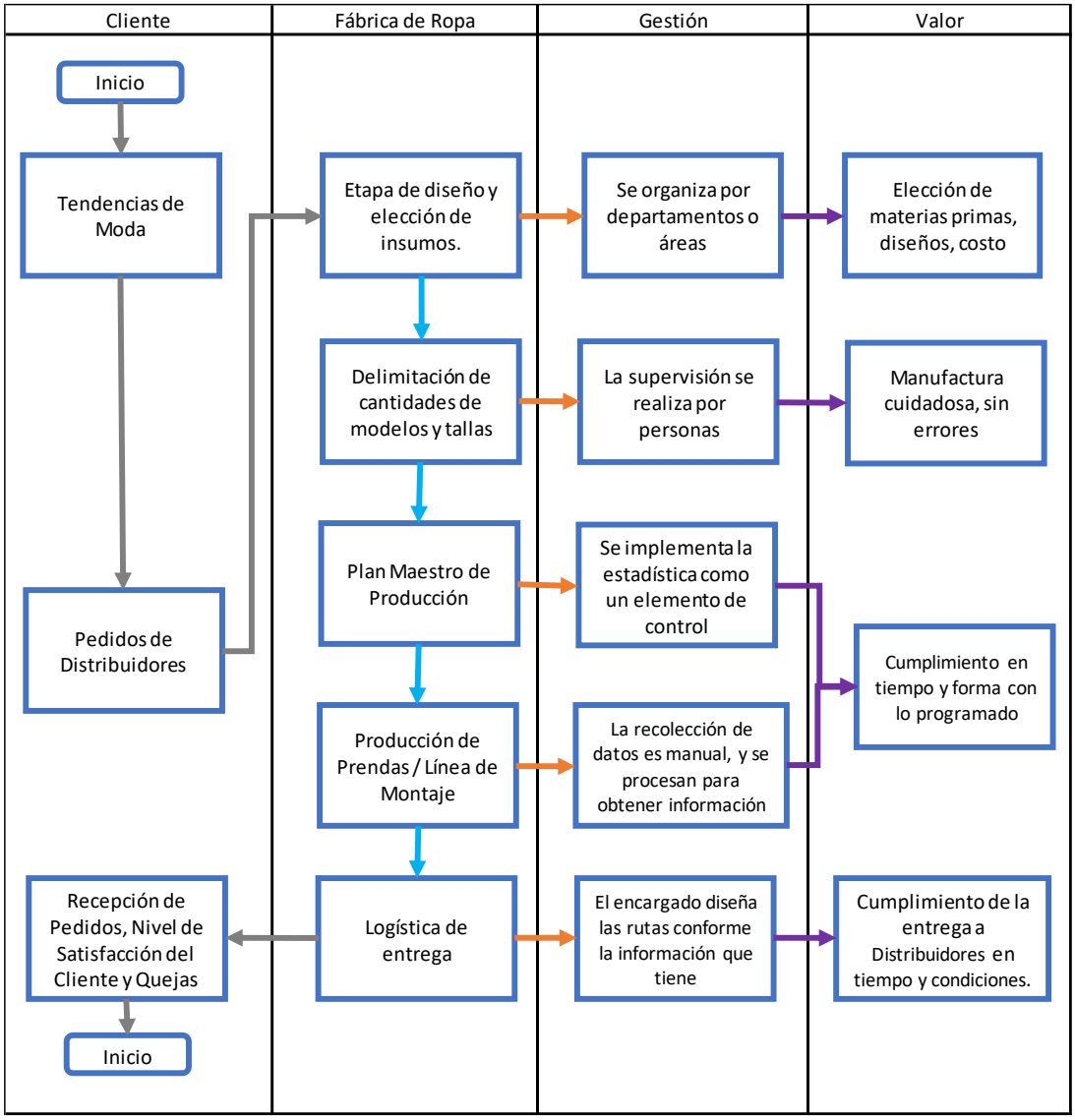
Llegó un punto en la historia, en la que los avances comenzaron a acortar los tiempos, dejando un lapso de apenas 20 años entre el lanzamiento masivo de un televisor (1927) y la creación del primer equipo de cómputo electrónico (1947), poco más de 20 años después, "nace" el internet (1969), como una herramienta que permite conectar a los equipos de cómputo geográficamente distantes y para 1986, los equipos de cómputo llegaron de forma masiva a las instituciones de educación como

un potente medio de aprendizaje; cuatro años después se crea el primer servidor web y se formaliza la World Wide Web (www), los cambios a partir de este tiempo fueron exponencialmente más rápidos. En el año 2000 la marca Google lanza su "buscador" estrella y el resto, es historia, se incorporan aplicaciones a los teléfonos móviles y se continúa acrecentando la cantidad de tecnología con la que se vive y comunica el ser humano.

Considerando esta etapa como la transición hacia la comunicación cada vez, menos tangible y más compleja, también existe otra evolución que reduce el lapso entre un avance y otro, además de modificar los hábitos de vida de las sociedades y su cultura. En su libro titulado "Todo va a cambiar", Enrique Dans (Dans, 2010), enfatiza que*, "…en los últimos años, la evolución tecnológica, ha sido tan acelerada, que llega a desconectarse de los conceptos más básicos, y este contexto incluye a los expertos, quienes en su día a día, luchan por mantenerse actualizados*…"

Este mismo autor, ofrece también un enfoque diferente: la tarea. Esta es una perspectiva diferente, que bien ayuda a comprender la evolución desde un punto de vista operativo y, por ende, productivo. Adicionalmente al equipo electrónico que se use para las tareas más cotidianas, llega otro elemento importante: la red. Sin ella, fácilmente más de la mitad de las tareas serán ejecutadas con limitaciones y el resto, posiblemente no funcionen. El siguiente punto es: el uso de varios dispositivos para desarrollar las actividades diarias, y he aquí, que, para disponer de toda la información, en todos ellos, se crea la nube, con la que se dispone de la información en cualquier lugar, momento y sin necesidad de duplicar archivos.

Figura 3. Gestión y valor de un proceso de producción industrial (costura).



Fuente propia

Casi sin notarlo, comenzaron a aparecer las aplicaciones en un mercado ávido de adquirir herramientas de control para facilitar algunas tareas.

Algo que es muy importante de considerar, es que además de que la tecnología es parte del curso de la vida, ahora existe todo un sistema legal que pretende regular términos, condiciones y otras políticas relevantes en este tema, lo que claramente indica que, la tecnología es un elemento presente y que además, ya cuenta con una estructura administrativa, de gestión y política que le dan formalidad, y sin el cual, muchas de las actividades industriales, empresariales, académicas y sociales dejarían de funcionar.

TENDENCIAS Y DESAFÍOS DEL MUNDO LABORAL.

Considerando reflexiones anteriores, se retoma lo siguiente (2019, pág. 174):

¿Contra quién compiten los profesionistas hoy?, con una cantidad incontable de actividades que son y seguirán siendo paulatina y permanentemente reemplazadas. La cuarta revolución industrial trae consigo herramientas benéficas, seguras y por demás atractivas para la industria: viene acompañada de la Inteligencia Artificial (IA).

Los beneficios de producir con el apoyo de la tecnología son muchos, tales como: la reducción de desperdicios, procesos productivos óptimos e integrados y el generar información en tiempo real, permiten una mejor toma de decisiones, reflejado en ventajas competitivas y a veces, acompañadas de un mayor acercamiento con las necesidades del cliente.

Y el cambio, es una constante en nuestra actualidad.

En cuanto al desplazamiento de la mano de obra por robots, tecnología e Inteligencia artificial, los países no han perdido tiempo. Actualmente, Corea del Sur (quien encabeza la lista de los diez países más robotizados), cuenta con 1,000 robots por cada 10,000 trabajadores (imagen 10), representando un 10 % de la fuerza de producción en general

Esta aceleración industrial, implica que, "*la probabilidad de automatización de un trabajo está muy estrechamente relacionada con el nivel de habilidades o estudios. La gente con altos niveles de habilidades o estudios estará bien equipada para moverse hacia los nuevos trabajos que surjan en los próximos años, mientras que los que están menos capacitados serán los que corren más riesgo de ser reemplazados por completo*" (Agustín, 2021)

¿Qué hacen las personas cuando se enfrentan a la automatización de operaciones que realizaban?, buscar nuevas oportunidades. La tecnología es muy útil, pero sigue dependiendo de la mano humana en muchos aspectos, tales como el mantenimiento, la organización de actividades, el liderazgo, la programación e incluso, la gestión de datos que se transforman en información valiosa para la empresa. Los trabajos no se perderán, pero sí cambiarán y es indispensable, que los colaboradores desarrollen sus habilidades tecnológicas y de gestión.

Según, la consultora inglesa dedicada al análisis económico, McKinsey & Company, estima que para el año 2045 la Inteligencia Artificial (IA), podrá absorber el 50% de la actividad laboral de ese momento; pero no todos los países lo harán al mismo tiempo, será una transición paulatina, en donde las economías más desarrolladas serán las primeras en realizar esta inversión en tecnología. (Lindrea, 2023).

Para tener una idea más precisa en cuanto a la tendencia laboral, en este año (2023), la organización Manpower Group, presentó su informe "The New Human Age", en el que describe cuál es la tendencia de la Fuerza Laboral, que, en palabras de su CEO Jonas Prising, *"…en una época en la que las personas utilizan la tecnología y las herramientas digitales para*

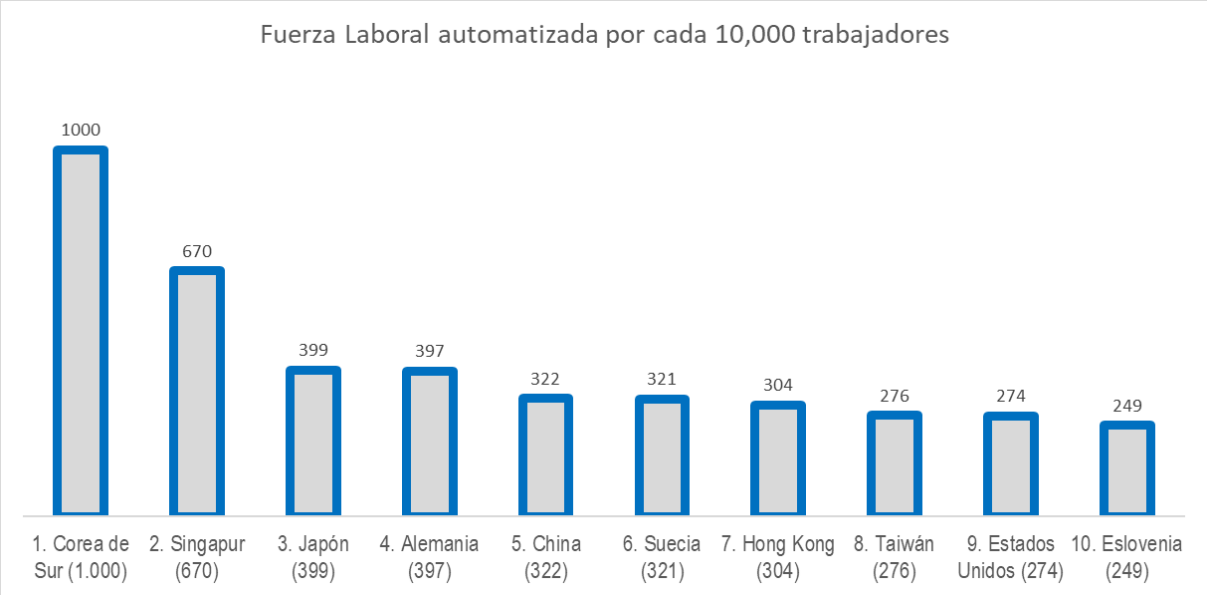
mejorar las conexiones humanas, ser más productivas y vivir vidas más significativas" (Manpower Group, 2023)

El instrumento, se puntualizó en cuatro focos de atención:

- Los cambios en la cultura laboral en cuanto a la diversidad, la educación formal y la jubilación
- Empleos más flexibles en cuanto a tiempo, lugar e intensidad
- Desarrollo de talento digital
- Resiliencia

Lo anterior es indispensable considerarlo en los centros de trabajo. Son bienvenidos los ambientes colaborativos, flexibles y apoyados en la digitalización como una herramienta indispensable. Hay que entender que los Robots ejecutan "tareas", no "trabajos" (Ponce, 2019). Las primeras hacen referencia a actividades, mientras que el trabajo implica: creatividad, gestión, organización, colaboración, relaciones entre elementos y personas, entre otras características humanas. Esto significa que las habilidades de atención al cliente, comunicación, solución de problemas, liderazgo y gestión, siguen siendo común denominador para las organizaciones.

Figura 4. Los 10 países más Robotizados.



Fuente: propia, basado en la información de The Logistic World (Juárez, 2023)

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Una definición sencilla, pero bastante puntual, es la siguiente: "*Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles*

(como una computadora o impresora) o intangibles (sistema o aplicación virtual). Sirven para optimizar procesos, tiempo, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempo de respuesta (Pérez Porto, 2021). *En la actualidad estos recursos son parte indispensable de empresas o de hogares, ya que se han convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas*" (Salazar, 2016)

Esta definición, describe a los recursos como un medio, y quizá sea una de las partes que a muchas organizaciones les cuesta comprender, ya que ven en la tecnología el fin último de sus operaciones y los resultados que arroja no son analizados y valorados en su justa medida. La tecnología debe ser observada como una plataforma que contribuye al logro de los objetivos de una organización y esto quiere decir que, lo sofisticado de los dispositivos de una empresa, no es necesariamente proporcional a la eficiencia de su uso. Ahora bien, para comprender cuánto impacta este concepto, es indispensable conocer su evolución, la forma en la que va "adueñándose" de operaciones y procesos a tal punto que las decisiones, sean respaldadas por información altamente confiable (Arévalo-Avecillas, 2018). Haciendo un poco de historia, el posicionamiento de la tecnología en las organizaciones en la década de los 60's, tenía como fundamento el paradigma costo-beneficio; es decir, la tecnología se suma a los procesos actuales en busca de la automatización.

Para los 70's, la gestión organizacional era prácticamente la misma, pero ya era notoria la inclusión de la informática en los procesos operativos de las tareas administrativas. En la siguiente década, las tecnologías de la información ya comenzaban un cambio fundamental en la forma de producir, vender y contactar a los clientes; adicionalmente se comienza a manejar el concepto de cadena de producción de valor aunado a la visión sistémica del todo.

En los años 90, se inicia una convergencia cultural e informática. Las organizaciones pasan de modelos tradicionales jerárquicos a estructuras con un estilo de mando horizontal que integran todos los elementos posibles en busca de la eficiencia y optimización de recursos.

En la actualidad, se observa una marcada tendencia a integrar la información y conocimientos como un activo valioso de cada compañía ya que, gracias a los datos, que se transforman en información, se mejora la toma de decisiones, se corrigen fallas a tiempo, también se organizan mejor las operaciones y en conjunto, la cultura empresarial se transforma en un punto a favor de nuevos modelos de gestión y liderazgo. Nace el concepto de "informática colaborativa" como parte de la forma de comunicación natural.

Como puede observarse, la integración de la tecnología en las organizaciones se ha expandido en las operaciones y se ha profundizado en alcance, por tanto, todos los colaboradores de una

organización deben conocer tanto las herramientas como su propósito, con la finalidad de operarlas de manera eficiente e integrada con la misión y visión de la empresa (Buenrostro Mercado, 2019).

GESTIÓN TECNOLÓGICA & GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Uno de los objetivos de cualquier organización, es generar valor en los productos y servicios que ofrece. Con la inclusión de la tecnología en todos los procesos, poco a poco la generación de valor también fue parte de este cambio, aquí nace el concepto de Gestión Tecnológica; en este sentido, forma parte intrínseca de los cuatro aspectos fundamentales de la cadena de suministro para la Industria 4.0 que son, creación virtual del valor e integración digital, flujo de materiales, información en tiempo real y flujo de productos y servicios (Rojas García, 2023). Existen muchas definiciones de este concepto, sin embargo, todas convergen en el uso eficaz de la tecnología para generar valor y, además, servir como instrumento para la resolución eficiente de problemas, incluyendo la capacidad de pronosticar el comportamiento futuro, con base en el pasado.

La gestión tecnológica, por su profundidad y sus alcances, se considera un campo multidisciplinario, en el que se pueden identificar fácilmente conceptos de diversas disciplinas, tales como ingeniería, ciencia y administración, principalmente y están enfocadas en contribuir con el logro de los objetivos estratégicos y tácticos de una organización, al ocuparse de tareas relevantes como la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas (Gestiópolis.com, 2019).

Una definición muy útil, es la compartida por Restrepo, "*proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología*" (2000, pág. 181)

Ahora bien, la gestión de la tecnología fortalece la gestión de conocimientos y ambas forman un binomio que se integra desde la estrategia institucional de una organización y permea a todas las áreas de la empresa; en este sentido, hay que destacar las fortalezas que resultan de combinar ambos elementos, primeramente, extienden el capital estructural a través de los conocimientos, procesos e instrumentos que son conectados por internet y que se encuentran accesibles en todo momento y lugar. En segundo lugar, la tecnología también hace que el capital relacional se intensifique gracias a internet, de tal manera que se crean vínculos recíprocos y multidireccionales que aceleran el tiempo de respuesta de la organización, ante los cambios (Terán Bustamante, 2019).

Con respecto a lo anterior, es indispensable resaltar que la gestión tecnológica, tiene funciones relevantes dentro de la organización, que son (Pedraza Amador, 2015):

a) Vigilar. Dirigida a la exploración y búsqueda electrónica de amenazas, oportunidades, análisis de la competencia, necesidades de los clientes y otros temas importantes y relativos a la empresa.

b) Planear. Comprende todos los planes y proyectos tecnológicos, a corto, mediano y largo plazo.

c) Habilitar. Integra todos los elementos tecnológicos y los recursos necesarios para concretar los planes previamente elaborados.

d) Proteger. Enfocado a proteger el patrimonio tecnológico de la empresa, a través del establecimiento de estrategias y mecanismos adecuados para ello.

e) Implantar. Ejecutando los proyectos dentro de la organización, cuidando la integración de los elementos con las áreas y su impacto en los resultados.

tiene funciones que pueden calificarse como críticas, al incidir directamente en la parte medular de las organizaciones de la siguiente forma (Gestiópolis.com, 2019).

- "*Integrar a la tecnología dentro de los objetivos globales de la organización*
- *Incorporación rápida y efectiva de nuevas tecnologías para la producción y distribución de bienes y servicios*
- *Concepción, negociación, contratación y supervisión de la transferencia de tecnología de las unidades de investigación a las de producción*
- *Administración de proyectos interdisciplinarios y/o interorganizacionales*
- *Acortar el ciclo de la innovación tecnológica*
- *Participar en actividades de comercialización y mercadeo, dar solución a los problemas que plantean los mercados*
- *Hacer estudios prospectivos sobre la evolución de las tecnologías*
- *Definir la posición de la organización respecto a las tiendas tecnológicas*
- *Superar los problemas de comunicación entre la gerencia (y otras áreas operativas) y la función de investigación y desarrollo*
- *Integrar y motivar personal creativo e innovador*

- *Manejar centros y equipos de investigación y desarrollo*”

La gestión tecnológica adecuada, debe contar con una metodología ordenada y sistémica, que bien aplicada, coadyuva el logro de objetivos estratégicos y tácticos (Ollivier Fierro, 2021); sin embargo, lograr el máximo aprovechamiento de ella, requiere del logro de ciertas etapas de madurez que son:

Etapa 1. Dependencia Completa. En esta etapa, se desconoce tanto el producto, como el proceso. Las decisiones se concentran en manos del propietario de la tecnología.e

Etapa 2. Dependencia relativa. En este punto, ya se cuenta con la experiencia de producción del producto. Aun cuando se desconoce la totalidad de la flexibilidad del proceso, las decisiones locales se limitan a un nivel básico de pregunta / sugerencia influenciados principalmente por el criterio propio.

Figura 5. Funciones de la Gestión Tecnológica en las Organizaciones

Fuente propia basado en: ¿Qué es administración de tecnología o gestión tecnológica? (Gestiópolis.com, 2019)

Etapa 3. Creatividad incipiente. Ya existe un mayor contacto y confianza en los procesos y resultados, por lo que aquí ya inician algunos cambios mínimos y en algunos casos, se solicita la participación de empresas externas para realizarlos.

Etapa 4. Independencia. Ya se aprovechan mejor los resultados del uso de la tecnología; aquí se empieza a capitalizar el cambio menor, la mejora evolutiva y la curva de aprendizaje, lo que repercute en una mayor integración del conocimiento y generación de confianza en el capital humano.

Etapa 5. Autosuficiencia. No hay dependencia de un solo proveedor y en cuanto a las operaciones, se generan productos y procesos nuevos.

Etapa 6. Excelencia. En este punto, los procesos ya se encuentran operando en un punto óptimo de los recursos y se pueden calificar como competitivos. (García-Peñalvo, 2011).

La madurez tanto del modelo adoptado, como de los sistemas tecnológicos utilizados, tienen una relación directa con el desempeño y la optimización de los recursos además de influir en el ambiente organizacional y las relaciones laborales, además de conducir al desarrollo de:

La optimización y el uso efectivo de competencias tecnológicas, de gestión y de recursos disponibles para el cumplimiento de la misión, objetivo, estrategias y operaciones de la empresa.

Procesos que también involucran el uso de datos, información y conocimiento.

Interacción social de la gente en la creación de conocimiento y el desarrollo de innovaciones para la generación de valor y ventajas competitivas.

En conclusión, la administración tecnológica es un elemento indispensable en las organizaciones actuales, y una buena gestión siempre dará resultados positivos a todos los niveles de la compañía, además de facilitar la optimización de recursos y fortalecer la toma de decisiones. Este concepto, aun cuando tiene diversas acepciones debe ser manejada correctamente para poder aprovechar todos sus beneficios y evitar contratiempos que puedan entorpecer su función.

Ahora bien, contar con herramientas tecnológicas en una organización, tiene como reto la integración de procesos, por lo que su importancia es crucial en el desarrollo de las operaciones y resultados tanto dentro como fuera de la empresa. Sin embargo, para que la tecnología sirva como plataforma de apoyo para las organizaciones, es indispensable que se consideren los siguientes puntos (Solleiro, 2016):

Primeramente, debe estar fundamentada en la aportación de valor. Las operaciones de una agencia de viajes no son parecidas a las de una fábrica de jabón; por tanto, las necesidades de información y decisiones son particulares y esto implica que se utilice un sistema tecnológico particular para cada una.

Capacitación del personal. La tecnología, es proveedora de datos e información, pero la última palabra la tiene quien es responsable de ella. Esto implica, que el personal cuente con las habilidades necesarias en este sentido y sea lo suficientemente capaz de sacar el mejor provecho de ella.

Protocolos y Normas. Las regulaciones son importantes, no sólo por cuestiones de funcionamiento, también porque con el uso de las herramientas tecnológicas, debe considerarse la protección de datos, la confidencialidad de la información, entre otros y estas regulaciones deben ser conocidas por todos los responsables de área y obviamente por la alta dirección.

En cuanto a la gestión del conocimiento, en primera instancia, debe entenderse como el conjunto de conocimientos, experiencia y acciones que poseen y aportan los integrantes de una organización, y que añaden valor intangible a su trabajo, así como formar parte de la cultura empresarial y formar en conjunto un legado que se transmite a otros colaboradores (Serrano, 2022).

Enfatizando, todo proceso de administración tecnológica debe ir acompañado de metodologías que favorezcan la integración de todos los elementos que conforman a la organización, así como su medición, con la intención de establecer procesos de mejora continua. Una de ellas es conocida como Lean Manufacturing, apropiada en este caso por enfocarse en la mejora continua de la organización, a través de la eliminación tanto de desperdicios, como de las operaciones que no generan valor al producto (Ortiz Porras, 2022)

INTEGRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

El realizar una correcta integración de la tecnología en la organización, requiere de una estrategia que incluya a todos los elementos, y que tenga un fin común.

Una de las maneras más efectivas de hacerlo es a través de la Planeación Estratégica, que es una herramienta que, a través de un proceso sistemático, integral y participativo, se definen las mejores estrategias para alcanzar objetivos relevantes con la conciencia de los puntos débiles y fuertes que existan considerando que lo planificado "hoy", tendrá repercusiones dentro de tres años (Palacios Rodríguez, 2020). Dentro del plan estratégico es indispensable considerar un plan tecnológico, ya que precisamente la tecnología representa un punto de alto valor para las organizaciones, tanto por sus procesos, como por sus resultados.

García-Torres, citado por Solleiro (2016, pág. 74), afirma que "*La planeación estratégica y tecnológica son parte del mismo proceso de desarrollo competitivo, la segunda es una contribución a la primera*". En este sentido, el fundamento de un plan tecnológico es la definición de la estrategia competitiva que marque la empresa. En la figura 5, se puede observar la relación que existe entre la información obtenida, el análisis y la comparación de los resultados con respecto a lo planeado.

En la figura 6, se muestra una propuesta para generar un plan tecnológico. Éste se nutre de la información que proporcionan los usuarios de los productos (sus deseos, tendencias y

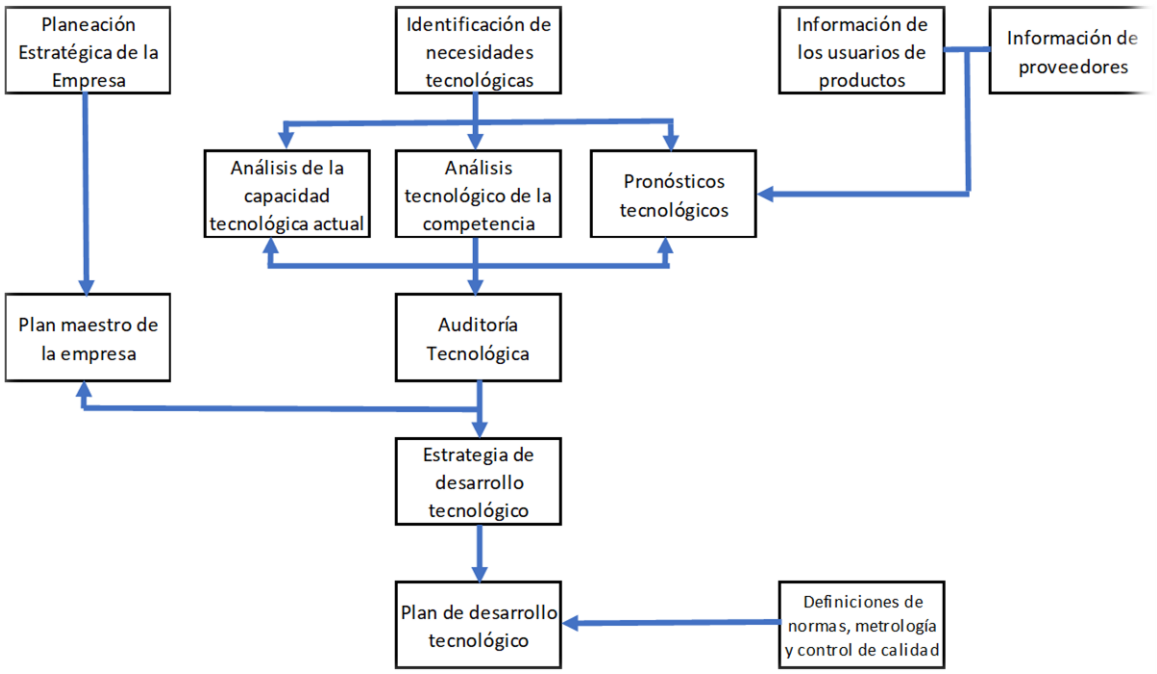
expectativas), así como todas las aportaciones que puedan hacer los proveedores sobre lo nuevo en cuanto a materiales que puedan servir para la operación. La información de ambas figuras también proporciona los elementos necesarios (oferta – demanda), para elaborar los pronósticos adecuados para la siguiente manufactura, así como un pronóstico tecnológico (que ayuda a conocer el comportamiento del mercado en cuanto a productos nuevos (Petroff, 2007). Al interior de la fábrica, se van identificando las necesidades tecnológicas para hacer la implementación o transición de tecnología, justificándola con análisis de capacidad actual, comparado con la capacidad de la competencia, esto es muy importante, ya que la comparación con otros establecimientos similares es una referencia válida para conocer la competitividad de la organización y conocer si la tecnología actual es suficiente o falta.

La auditoría tecnológica y el plan maestro de la empresa (que contiene políticas, normas, otros aspectos relevantes del trabajo y las operaciones), sirven como base para elaborar una estrategia de desarrollo tecnológico que se transforma en un plan, nutrido con los aspectos legales, métricos y de calidad aplicables.

Visto así, este plan es el fin de una evaluación y posterior análisis, así como el principio de una gestión continua, en la que constantemente habrá cambios, que van de la mano tanto de la tecnología emergente, como de las exigencias de los clientes.

Cuando existe una empresa en transición tecnológica, es posible que los primeros planes se queden cortos en cuanto a los factores analizados o su alcance; sin embargo, la ejecución continua de esto, va generando amplitud y profundidad a cada estudio realizado. Las personas involucradas, aportarán experiencia y, aun cuando es un camino largo de recorrer, toda organización puede crear las oportunidades necesarias para continuar vigente en un mercado que cada vez es más competitivo y seguir en el gusto de los clientes más exigentes.

Figura 6. Plan Tecnológico en la empresa.



Fuente propia, basado en: Gestión tecnológica: conceptos y prácticas (Solleiro, 2016)

En conclusión, si se considera que los modelos de negocio han migrado hacia la información como el activo más valioso en ellas, entonces, se comprende el valor de la integración de la tecnología a partir de una estrategia que incluya planes y procedimientos para adquirir, manejar y explotar óptimamente esos conocimientos y habilidades, que se traducen en estrategias de competitividad y finalmente, mantendrán a la organización dentro o fuera del mercado. Por tanto, aun cuando la integración tecnológica sea capaz de traducir los datos en información confiable, las decisiones finales de la organización serán realizadas por la parte humana, así que hay que considerar la amplia gama de decisiones que influyen directamente en la definición del plan tecnológico que, a final de cuentas, será el punto de partida para el alcance del proyecto de cada empresa.

Siendo realistas, los recursos tecnológicos son parte ya, del crecimiento y madurez de las organizaciones y es posible apoyarlas en su inclusión a esta era digital; en ella, también existe la manera de ofrecer una gestión apropiada y de dar valor a las operaciones, procurando siempre que los objetivos de la producción se sostengan y continúen formando parte de un mundo cada vez más competitivo.

CONCLUSIONES

En cualquier ambiente productivo, existen diversas variables que interactúan simultáneamente para producir los fines previamente diseñados; esta interacción, de manera equilibrada, bajo las

condiciones planeadas y en el tiempo exacto, cumple con las metas establecidas y garantiza los resultados esperados.

Visto de esta forma, la armonía sería el común denominador de todos los procesos involucrados en la manufactura y no existiría ni un solo elemento fuera del orden, previamente planeado.

Sin embargo, la realidad es muy diferente. En los sistemas manufactureros existen diversas circunstancias, operaciones y condiciones con cierto grado de variabilidad, que impactan al producto terminado y que determinan, la ganancia o pérdida de cualquier negocio y aquí es importante resaltar que la ingeniería de diseño permite la no precisión de ciertas características a través de las tolerancias, que siguen garantizando la funcionabilidad de los productos.

Pero ¿qué pasa cuando los sistemas productivos comienzan a incluir a la tecnología dentro de sus procesos?, es un cambio que sin duda debe ser tomado con mucha seriedad de parte de todos los actores involucrados.

La herramienta que por excelencia se recomienda, es el desarrollo de un plan tecnológico para integrar de manera paulatina pero efectiva, los recursos destinados a automatizar los procesos. Esto, impactará directamente a la gestión, puesto que los dispositivos electrónicos generarán datos en tiempo real, que, al procesarlos y transformarlos en información útil para la toma de decisiones, contribuirán al éxito de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agustín, B. A. (Agosto de 2021). *Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas*. Obtenido de Transformación DIgital y Contabilidad:

https://reprodigital.com.ar/nota/604/transformacion_digital_y_contabilidad

Arévalo-Avecillas, D. N.-A. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información Tecnológica, 26*(9), 199-212. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600199

Barrios-Hernández, K. d.-S.-V. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica, 30*(2), 103-114. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103

Buenrostro Mercado, H. E. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía: Teoría y Práctica*, 101-124. doi:http://dx.doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/buenrostro

Casanovas, I. (2014). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a la administración y gestión editorial* (1a. Edición ed.). Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

Contreras, Ó. F. (2007). Evolución de las maquiladoras en México: Política Industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y Sociedad*, 71-87.

Dans, E. (2010). *Todo va a Cambiar. Edición Social.* Recuperado el 12 de marzo de 2021, de https://www.todovaacambiar.com/capitulo-13-la-evolucion-de-la-tecnologia-del-ordenador-a-la-nube

Dutrénit, G., & Vera-Cruz, A. O. (13 de julio de 2012). Technological capability accumulation in the 'maquila industry' in Mexico. S/N. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000500016

Estrada, M. (2022 de Enero de 2022). *El Sol de México.* Obtenido de Moda de los 60: la revolución del estilo: https://www.elsoldemexico.com.mx/circulos/moda/moda-de-los-60-la-revolucion-del-estilo-7703634.html

García-Peñalvo, F. (26 de octubre de 2011). *https://grial.usal.es/.* Recuperado el 13 de marzo de 2021, de https://grial.usal.es/news/conferencia-en-la-aclog-sobre-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-de-la-tecnolog%C3%ADa-en-la-era-digital

Gestiópolis.com. (19 de abril de 2019). *¿Qué es administración de tecnología o gestión tecnológica?* Recuperado el 13 de marzo de 2021, de https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-de-tecnologia-o-gestion-tecnologica/

Heizer, J. &. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones Estratégicas.* Madrid: Pearson Educación S. A.

Herrera, R. D. (2021). *Tastyn.blogspot.com*. Recuperado el 12 de marzo de 2021, de https://tastyn.blogspot.com/2021/02/evolucion-de-la-tecnologia.html

INEGI. (Mayo de 2023). *Estadística Manufacturera y Maquiladora de Exportación*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturasexp/

Juárez, C. (21 de Abril de 2023). *The Logistic World*. Obtenido de Tecnología. Estos son los países con más robots que trabajadores.: https://thelogisticsworld.com/tecnologia/estos-son-los-paises-con-mas-robots-que-trabajadores/

Lindrea, B. (15 de Junio de 2023). *Cointelegraph*. Obtenido de

https://es.cointelegraph.com/news/ai-automation-half-work-activities-by-2045-mckinsey

Manpower Group. (Mayo de 2023). *Manpower Group*. Obtenido de Estudios e Investigaciones: https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/6c11bb1b-e4de4e7e987953ab09f337d2/HumanAge_TendenciasFuerzaLaboral_ES.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-6c11bb1b-e4de-4e7e-9879-53ab09f337d2-oo40nmE

Medellín, C. (2010). Gestión Tecnológica en Empresas Innovadoras Mexicanas. *RAI /Revista de Administración e Innovación, 7*(3), 58-78.

Ollivier Fierro, J. Ó. (23 de agosto de 2021). Madurez tecnológica e innovación en empresas mexicanas. *Investigación Administrativa, 50*(128), S/N.

doi:http://dx.doi.org/10.35426/iav50n128.09

Ortiz Porras, J. S. (31 de julio de 2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas Lean Manufacturing para la mejora de la productividad en una empresa de confección de ropa antiflama de Lima - Perú. *Industrial Data, 25*(1), 103-135.

doi:http://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.21501

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), S/N.

doi:http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756

Pedraza Amador, E. (05 de 07 de 2015). Alcances y beneficios de la gestión de tecnología en las empresas. *BOLETÍN CIENTÍFICO InvESTigium de La Escuela Superior de Tizayuca.*, S/N.

doi:http://dx.doi.org/10.29057/est.v1i1

Pérez Porto, J. M. (24 de Mayo de 2021). *Definición.DE*. Obtenido de Recursos Tecnológicos - Qué son, en el hogar, definición y concepto.:

https://definicion.de/recursos-tecnologicos/

Petroff, J. (2007). *Previsiones tecnológicas*. Obtenido de

https://www.peoi.org/Courses/Coursessp/finanal/ch/ch14f.html

Ponce, J. &. (2019). Prohibido no Avanzar. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção,*, 169-184.

doi:http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v7i12.70745

Pulido-Rojano, A. D.-L.-O. (08 de octubre de 2018). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 28*(1), 56-67. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100056

Restrepo, G. (diciembre de 2000). *Aprende en Línea.* Recuperado el 13 de marzo de 2021, de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/325929/20783236

Rodríguez Calero, L. A. (2017). Cadena de valor hexagonal general. *Boletín Científico INVESTIGIUM De La Escuela Superior De Tizayuca*, S/N.

doi:http://dx.doi.org/10.29057/est.v2i4.2150

Rojas García, J. A. (julio de 2023). Metodología de transformación digital para incrementar la competitividad de las pymes de logística ligera en el Perú. *Industrial Data*, 63-90. doi:http://dx.doi.org/10.15381/idata.v26i1.23745

Salazar, J. M. (2016). *Tecnología Educativa Milagro*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de

https://sites.google.com/site/tecnologiaeducativamilagro/recursos-tecnologicos

Serrano, C. L. (2022). La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial. *Información Tecnológica*, 3-10.

doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000100003

Solleiro, R. J. (2016). *Gestión Tecnológica: conceptos y prácticas* (Segunda ed.). México: CONACYT.

Tavera Colonna, J. (31 de mayo de 2017). La gestión de la innovación tecnológica en las empresas. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas*, 145-154. doi:http://dx.doi.org/10.15381/pc.v21i2.13266

Terán Bustamante, A. D. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. *Economía: teoría y práctica, 50*, 63-100.

doi:http://dx.doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/teran

Ynzunza Cortés, e. a. (26 de nov de 2017). *EL entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras.* Obtenido de https://www.redalyc.org/revista.oa?id=944&numero=54631&tipo=coleccion

Capítulo IV

Gestión de la transformación digital en las organizaciones.

Jorge Iván Ramírez Sandoval
iramirez@uv.mx
https://orcid.org/0009-0002-8566-7316
Universidad Veracruzana

RESUMEN

La disciplina de la administración está conformada por un gran número de herramientas que buscan la eficiencia de los procesos que conforman a la organización. La tecnología de información se ha convertido desde hace muchos años en un elemento competitivo de cualquier organización. De acuerdo con esto, la Gestión de la Transformación Digital de una Organización (GTDO) es una estrategia que busca generar competitividad en un mundo cada vez más competido. Se propone a la GTDO como una herramienta que se base en un proceso, conformado por actividades, para una eficiente implementación de tecnología de información en una organización.

INTRODUCCIÓN

La disciplina de la Administración forma parte de manera inherente de la vida de una organización. Aplicándola de manera formal permite alcanzar eficientemente los objetivos institucionales que se planteen. Para (Gutiérrez Aragón, 2015) bajo la óptica de la Teoría General de Sistemas, la empresa es un sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común.

Además, entendiendo lo que (Fugini, 2018) comenta sobre que *la tecnología de la información es parte del proceso productivo del producto, o el servicio suministrado por la empresa en cuestión* y, siguiendo un proceso sistémico en su aplicación, la tecnología de información puede convertirse en un elemento que genere ventaja competitiva para una organización, a través de la automatización de procesos que generen valor para ella.

Según comenta (Luna González, 2015), e*l desarrollo de las empresas requiere de realizar un análisis integral tanto interno como externo para lograr que perduren sus fortalezas y dar soluciones oportunas a sus debilidades.*

Por lo anterior, el presente capítulo tiene como objetivo proponer un proceso ordenado para la Gestión de la Transformación Digital de una Organización.

Para ello, el contenido está dividido en dos partes. La primera, presenta un marco administrativo con el desarrollo de temas relacionados con la disciplina de la Administración. En la segunda parte del contenido del capítulo se desarrolla la propuesta del proceso de GTDO, conformado por cuatro fases y una serie de actividades en cada una de ellas.

Es importante comentar que la propuesta presentada es una primera versión de esta, generalizando varios aspectos y temas. Como se menciona más adelante, las herramientas utilizadas no son las únicas disponibles para ello. En obras posteriores, se profundizará en el desarrollo de actividades y fases que conforman el proceso de GTDO.

Contenido

El contenido del este capítulo busca describir y contextualizar a la Gestión de la Transformación Digital de una Organización, además de proponer un proceso de GTDO. Para lograrlo, el contenido se estructura en dos apartados Marco Administrativo, y Proceso de Gestión de la Transformación Digital de una Organización.

1. Marco Administrativo.

Para entender lo que es la disciplina de la Administración en una organización y la importancia de implementar un proceso sistémico y eficiente sobre la tecnología de información, se desarrollan los siguientes temas: La Administración, y Gestión de la Tecnología de la Información en las Organizaciones.

1.1 La Administración.

Como es conocido, la Administración es de vital importancia para que las actividades que son realizadas en una organización puedan llevarse a cabo de manera eficiente. Sin importar el tipo, tamaño y naturaleza de la misma, la administración se aplica en algunas ocasiones de manera empírica, y otras de manera formal. Cuando la Administración se aplica formalmente, los resultados para una organización son mejores. Por lo anterior es que resulta trascendental conocer aspectos teóricos que permitan esa aplicación formal.

Concepto de Administración

En la obra de (Coutler & Robbins, 1987) definen a la administración como la *"coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"*. Mientras que para (Koontz & Weihrich, 2004), la administración es *"el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"*. Por otro lado, y por ser relevante para el contenido del presente capítulo, la administración estratégica *se trata no sólo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración* (Torres Hernández, 2015), es decir, aplicar el Proceso Administrativo.

La Administración es importante que se entienda como la disciplina encargada de un eficiente manejo de los recursos que conforman a una organización, con el propósito fundamental de alcanzar sus objetivos.

Proceso Administrativo

Nuevamente (Koontz & Weihrich, 2002) define que "el proceso administrativo *comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo".* Para (Chiavenato I. , 2001) "*El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial".* Mientras que para (Aguilar, 2014) *considera a la administración*

como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

El proceso administrativo es, sin lugar a dudas, una herramienta importante y trascendental para una eficiente administración de los negocios. Engloba un conjunto de funciones que se presentan dentro de una organización y que tienen como propósito fundamental lograr una eficiente administración de los recursos que se ejercen. Consta de cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Estas etapas pueden variar de acuerdo con los autores que se analicen sobre el tema. A continuación, se presenta una serie de definiciones de diversos autores, así como una propuesta, por cada una de las fases o etapas del proceso administrativo.

Planeación.

> Para (Chiavenato I. , 1999) "*consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización*
>
> La Planeación es la etapa del proceso administrativo que tiene como propósito fundamental establecer el camino a seguir definiendo, para ello, diversos elementos como son la Visión, la Misión, los Objetivos y las Metas, las Acciones y los Recursos –materiales, humanos, tecnológicos, financieros y demás- necesarios para ello.

Organización

> Luis José Rojas (2018) señala que Koontz y Weihrich definen a la Organización como l*a identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional*.
>
> La etapa de Organización en el proceso administrativo consiste en ordenar, tomando como base la teoría de sistemas, tanto los recursos de una organización, como los procesos y procedimientos que se presenta en ella.

Dirección

> En el capítulo del libro de (Madrigal Torres, 2022), se plantea que la Dirección según Joel J. Lerner y H. A. Baker *consiste en dirigir las operaciones mediante*

la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión.

La tercera etapa, Dirección, consiste en llevar a cabo lo que se planeó y organizó en las primeras dos etapas del proceso administrativo, guiando eficientemente el trabajo de los colaboradores y la aplicación de los recursos de la organización, considerando aspectos fundamentales de liderazgo, motivación y comunicación.

Control

Para Fayol, citado por (Melinkoff, 1990), el control *consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.*

Finalmente, la etapa de Control del proceso administrativo es aquella que permite identificar si lo que se planeó se pudo alcanzar, evaluando los resultados obtenidos en cada una de las fases de manera particular, y en su conjunto como organización.

1.2 Gestión de la Tecnología de la Información en las Organizaciones.

La Gestión de la Tecnología de la Información en las Organizaciones considera como aspecto fundamental al elemento tecnológico sobre el cual se deberá realizar la función de gestión. Por ello, en principio, debe entenderse a la Tecnología de la Información como la herramienta desarrollada mediante los avances tecnológicos que permite una eficiente administración de la información

Cómo se logra identificar, el eje central de la tecnología de información es la administración que se realiza de la misma. Una administración eficiente comienza por entender, desde una perspectiva organizacional, que la información es un conjunto de datos estructurados de manera lógica por el ser humano, que le apoyan en el proceso de toma de decisiones. En este caso, decisiones organizacionales.

El valor de la información radica en el uso y aplicación que se le pueda dar, así como en el contexto que se genera y utiliza. Por ello, para una organización, una información valiosa es la que le permitirá generar ventaja competitiva, convirtiéndose con ello en uno los activos más importantes de la organización.

Una eficiente gestión de tecnología de información en las organizaciones permite poder administrar de manera correcta la información que se genere, provocando con ello valor al proceso.

Tomando como referencia lo mencionado por (Gallego Alzate, 2005), de que *las funciones principales de la gestión tecnológica son: Inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger,* se debe entender que la Gestión Tecnológica conlleva un cambio en la forma de implementar los procesos de negocio de una organización. Este cambio radica no solo en la sistematización, sino también en la automatización de dichos procesos. Así mismo, para una gestión eficiente de cualquier tipo de proyectos, en general, *requiere de un método a seguir* (Gómez Ruedas, 2015).

Por lo tanto, cuando se plantea a la Gestión de la Transformación Digital en las Organizaciones, se hace referencia a una serie de fases y actividades a través de las cuales, utilizando herramientas de gestión, se busca la automatización de procesos de negocio de una organización.

2. Proceso de Gestión de la Transformación Digital en las Organizaciones.

Como se ha comentado anteriormente, la GTDO debe entenderse como un proceso a aplicar, es decir, diversas fases con un propósito en particular y actividades a desarrollar, contribuyendo a una implementación eficiente de la tecnología de información en una organización.

Es importante comentar, que la GTDO, es una estrategia a seguir, y como lo señala (Surdez Pérez, 2020) *la elaboración y ejecución de estrategias comprende una serie de pasos que guían la forma de diseñar, implantar y evaluar de manera eficaz estrategias empresariales; por lo tanto, al llevarse a cabo de manera correcta, habrá mayor posibilidad de lograr los objetivos de acuerdo a lo planeado.*

A continuación, y como objetivo fundamental de este capítulo, se definen cuatro fases que conforman el Proceso de Gestión de la Transformación Digital en una organización. Las fases que se proponen son: Situación Actual, Análisis del Problema, Desarrollo de la Propuesta, Situación Deseada.

2.1 Fase 1 Situación Actual.

En todo proyecto tecnológico que sea implementado se requiere identificar la situación en que se encuentra la organización. El objetivo de esta primera fase es **obtener la información necesaria que defina la estrategia a seguir en el Proceso de GTDO.** Para ello, es necesario

desarrollar las siguientes actividades: Contexto Estratégico, Portafolio de Tecnología de Información, Análisis Situacional, Análisis Interno, y Análisis Externo. Para (Hill, 2015) *la formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas.*

Actividad 1.1 Contexto Estratégico.

> Se requiere alinear estratégicamente la tecnología de información a los elementos de planeación y organización de una empresa. En primer lugar, es necesario conocer, o en su caso definir, la Visión, la Misión, los Objetivos, el Organigrama, así como realizar un resumen ejecutivo. De ser posible, agregar análisis de puestos, manuales administrativos, diagramas de flujo y otros aspectos que generen el conocimiento completo de la organización donde se planea llevar a cabo el proceso de transformación digital.

Actividad 1.2 Portafolio de Tecnología de Información.

> Para esta actividad es necesario elaborar un listado -y describir si se considera pertinente- de todo hardware y software que tenga la organización. Esto permitirá, más adelante, poder realizar un estudio de factibilidad técnica del proyecto a implementar. Señalar cuáles son los programas, sistemas de información, aplicaciones, computadoras de escritorio, *Lap Tops*, servidores, dispositivos en general, redes de computadoras, equipos de conectividad y demás aspectos que se utilicen en la organización.

Para las siguientes tres actividades la disciplina de la administración ofrece diversas herramientas para realizarlas. Se propone una herramienta en específico para cada una de ellas, sin ser exclusiva.

Actividad 1.3 Análisis Situacional.

> Esta actividad se desarrolla utilizando el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
>
> Para García López & Cano Flores(2013) el análisis FODA *se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las Fortalezas y Debilidades*

se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

El análisis FODA muestra dos perspectivas de la organización, interna y externa, permitiendo identificar cuáles son los aspectos fuertes que pueden aprovecharse, y cuáles los débiles que son necesarios corregir. En el Proceso de GTDO, el análisis FODA ofrece un panorama que guía cuál será la estrategia y tecnología a implementar. Además, se convierte en un insumo de información para la elaboración de estudios de factibilidad y viabilidad.

En las restantes dos actividades, las herramientas que se proponen complementan al análisis FODA elaborado.

Actividad 1.4 Análisis Interno.

La herramienta a utilizar es el Modelo de Cadena de Valor.

Este modelo según (Porter, 2009) *es una herramienta para analizar las fuentes de ventaja competitiva. Es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.*

Apoyándose de este modelo se elabora un análisis del proceso productivo de una organización, identificando cuáles son los eslabones que lo conforman, así como las actividades primarias y de apoyo. Este análisis es estratégico, ya que permite identificar las actividades y procesos que generan valor y sobre ellos poder aplicar el Proceso de GTDO.

Actividad 1.5 Análisis Externo.

El Modelo de Fuerzas Competitivas apoya en la elaboración de esta actividad.

Porter (2002) manifiesta que *existen cinco fuerzas y tres estrategias que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Describe la estrategia competitiva como las acciones defensivas de una empresa*

para crear una posición dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas.

Las Fuerzas Competitivas son: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, Rivalidad entre los Competidores, Poder de Negociación con los Proveedores, Poder de Negociación con los Compradores y Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. Las estrategias genéricas son: Liderazgo en Costos Bajos, Diferenciación y Segmentación de Mercado

Realizar un análisis de aquellos componentes que forman parte del entorno de la organización -fuerzas competitivas- permite definir cuál será el camino de acción a seguir en el Proceso de GTDO – estrategias genéricas-.

Como producto del trabajo llevado a cabo en esta primera fase, el Proceso de GTDO cuenta con información relevante para formular la estrategia basada en tecnología de información que se busca implementar, conociendo la planeación estratégica de la organización, los elementos que conforman el entorno y la frontera de esta, así como los procesos que se desarrollan en ella y sobre los cuáles se llevará a cabo la automatización respectiva.

2.2 Fase 2 Análisis del Problema.

La segunda fase del Proceso de GTDO, se encuentra integrada por dos actividades: Contexto del Dominio del Problema e Identificación de la Problema. El objetivo particular de esta fase conlleva el **identificar, detalladamente, cuál es el problema que se necesita corregir con el Proceso de GTDO**, entendiendo que el problema puede ser tanto un evento negativo como una oportunidad de mejora.

Actividad 2.1 Contexto del Dominio del Problema.

Derivado de las actividades de la Fase 1, es necesario identificar un proceso, o una serie de procesos, que puedan ser llevados implementados de manera automatizada. En primer lugar, para esta actividad es necesario redactar a detalle, en forma de prosa, el proceso o procesos seleccionados. Señalando que es lo que se realiza, quien lo realiza, donde se realiza, con que se realiza, cuando se realiza. No interesa si el proceso o procesos están bien o mal implementados, lo importante en esta fase es poder identificar cuáles son las áreas de oportunidad. El nivel de detalle en la redacción del proceso resulta fundamental para la siguiente actividad, ya que mientras más se explique, y por lo tanto, se entienda

el proceso o procesos, mayor será la facilidad con que se pueda definir las causas y efectos de la problemática.

Extracto de un Contexto del Dominio del Problema.

El proceso de registro de los clientes de la empresa Termos Inc. inicia cuando el cliente proporciona al colaborador los siguientes datos: Nombre, RFC, Domicilio, número telefónico. El colaborador registra en una libreta los datos proporcionados por el cliente. Semanalmente, el colaborador elabora un informe de los clientes y su información, de acuerdo a lo contenido en la libreta antes mencionada. El informe lo elabora en WORD, sin tener un formato preestablecido para ello. Posterior a la elaboración del reporte, el colaborador lo imprime y entrega al encargado de la tienda.

Actividad 2.2 Identificación del Problema.

El problema que se identifique en el proceso o procesos de una organización deberá ser expresado en un enunciado concreto y claro. Se deben mencionar cuáles son las causas que están generando el problema, y cuáles son los efectos que provoca. A continuación, se ejemplifica la forma en que debe de identificarse el problema:

Problemática:

Ineficiente administración de la información interna de una organización.

Causas:

Falta de procesos definidos formalmente. La organización no cuenta con personal responsable del manejo de la información. La forma de controlar la información no se encuentra estandarizada.

Efectos:

Pérdida de información. Costos de procesos altos. Insatisfacción de los clientes.

Al finalizar la segunda fase, el Proceso de GTDO tiene identificado el problema a solucionar, y apoyándose de la información recabada en la primera fase, la

organización puede elegir, de manera objetiva, la estrategia con la cual dará solución al mismo.

2.3 Fase 3 Elección y Desarrollo de la Propuesta.

En la tercera fase del Proceso de GTDO se contemplan las siguientes actividades: Identificación de Alternativas de Solución, Selección de la Mejor Alternativa de Solución, Desarrollo o Implementación de la Alternativa de Solución Seleccionada. Esta fase tiene como objetivo **Implementar la estrategia tecnológica a seguir para dar solución al problema planteado en el Proceso de GTDO**.

Actividad 3.1 Identificación de alternativas de solución.

Como se ha comentado, la solución al problema planteado será la automatización del proceso o procesos que conforman el Contexto del Dominio del Problema. Los enfoques de alternativas de solución que se identificarán son dos: desarrollar una aplicación automatizada *in house* a las características de la organización, o bien, adquirir una que se encuentre en el mercado. Las alternativas de solución que se propongan deberán explicarse contemplando los siguientes elementos:

a. Una descripción a detalle de la alternativa. Se requiere que la descripción incluya a detalle que es lo que permiten realizar cada una, como se manejan, que recursos requieren, y demás elementos específicos.

b. Lista de Ventajas y Desventajas de la alternativa, desde la perspectiva de su implementación en la organización. Apoyándose de la información recabada en la primera fase, se identifican cuáles características de las alternativas pueden considerarse puntos a favor y cuáles puntos en contra.

Actividad 3.2. Selección de la Mejor Alternativa de Solución.

En esta actividad se toma la decisión de si la aplicación automatizada será desarrollada por la organización o bien, comprada. Para realizar una toma de decisiones lo más objetiva posible se propone una perspectiva cuantitativa, es decir, basada en número. Para ello, a cada una de las ventajas y desventajas se les asignará una ponderación, misma que puede tomar los siguientes valores: Alta -3-, Media -2-, Baja -1-.

Después de ponderar cada una de las ventajas y desventajas, se sumarán los valores y se tendrá un total de ventajas y un total de desventajas. Se restarán entre ellos, y la alternativa que tenga un mayor valor, será la que se seleccione para dar solución al problema planteado.

Actividad 3.3 Desarrollo o Implementación de la Alternativa de Solución seleccionada.

Utilizando los recursos y metodologías de desarrollo disponibles por la organización, se procede a su producción, si se tratará de una aplicación *in house*. En caso de ser adquirida, se comprará. Posterior a ambos escenarios, la implementación es la tarea final de esta actividad.

Finalmente, para esta tercera fase, se logra implementar la estrategia basada en tecnología de información que permite dar solución al problema identificado en la segunda fase.

2.4 Fase 4. Situación Deseada.

El objetivo de esta última fase es **justificar estratégicamente la implementación del Proceso de GTDO**. Las actividades para esta fase son: Nuevo Contexto del Dominio del Problema, y Beneficios obtenidos con la implementación de la tecnología de información

Actividad 4.1 Nuevo Contexto del Dominio del Problema

De forma similar a lo desarrollado en la actividad 2.1, es necesario redactar a detalle, en forma de prosa, el proceso o procesos que hayan sido automatizados. Señalando que es lo que se realiza, quien lo realiza, donde se realiza, con que se realiza, cuando se realiza. Fundamentalmente, se debe explicar a detalle aquellas actividades o fases del proceso que han sufrido modificación, es decir, que antes se realizaban de manera manual, y ahora de manera automatizada.

Actividad 4.2 Beneficios obtenidos con la implementación de la tecnología de información

En esta última actividad de la Fase 4 se deben listar todos aquellos aspectos positivos que se hayan podido alcanzar con la implementación de tecnología de información. Además, resulta trascendental para la justificación de todo el Proceso de GTDO explicar cómo es que la tecnología de información contribuye al alcance la Misión, Visión, y Objetivos que se identificaron en la primera fase del proceso.

La cuarta fase del Proceso de GTDO ha permitido identificar cómo es que la implementación de la tecnología de información se alinea a los elementos de planeación estratégica y organización de una empresa.

CONCLUSIÓN.

La eficiencia de una organización no puede ni debe entenderse sin la aplicación de diversas técnicas de la Administración en sus procesos de negocio. Este capítulo ha presentado la propuesta de un Proceso de GTDO, mismo que busca la eficiencia en la implementación de tecnología de información. Es importante señalar que la *empresa de nuestros días se está viendo afectada por la innovación en tecnología* (Morales Caicedo, 2019), situación que genera, por supuesto, una oportunidad que debe ser aprovechada.

El Proceso de GTDO presenta un esquema de fases y tareas que muestran sin lugar a duda una perspectiva muy clara de cómo la Administración debe alinearse a la tecnología de información. Pero no solo eso, esta investigación también propone diversos conceptos que buscan aportar a la Teoría de la Administración. Este documento es, como ya se mencionó, solo el inicio del desarrollo de un proceso que se irá perfeccionando.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, R. (2014). *Proceso Administrativo.* Santa Fé, Argentina: El Cid Editor.

Chiavenato, I. (1999). *Iniciación de la Administración General.* MGrawHill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración el proceso administrativo tercera edición.* McGrawhill.

Coutler, M., & Robbins, S. (1987). *Administración.* Pearson. Obtenido de un.

Fugini, M. &. (2018). *Sistemas y tecnologías de la información en las Organizaciones.* Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Gallego Alzate, J. B. (2005). Fundamentos de la Gestión Tecnológica e Innovación. *Tecno Lógicas*, 111-131.

García López, T., & Cano Flores, M. (2013). *Universidad Veracruzana.* Recuperado el 15 de 03 de 2023, de https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf

Gómez Ruedas, J. (2015). *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa.* Madrid: FC Editorial.

Gutiérrez Aragón, O. (. (2015). *Fundamentos de Administración de Empresas.* Madrid, México: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Hill, C. &. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral.* México: Cengage Learning.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Administración - Una Perspectiva global.* McGrawHill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global 12a edición.* McGraw-Hill Interamericana.

Luna González, A. (2015). *Proceso Administrativo.* México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Madrigal Torres, B. E. (2022). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-1/002.pdf

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos.* . Caracas: Editorial Panapo. .

Morales Caicedo, M. (2019). *¿El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, modelos productivos o de la implementación de un programa de calidad total?* México: El Cid Editor.

Porter, M. (2009). *Ventaja Competititva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Pearson Educación.

Rojas, L. J. (2018). *Repositorio Digital Sistema de Bibliotecas Universidad del Bío-Bío*. Obtenido de

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf

Surdez Pérez, E. G. (2020). *Administración y dirección estratégica: casos empresariales.* México: Miguel Ángel Porrúa.

Torres Hernández, Z. (2015). *Administración Estratégica.* México, D.F.: Editorial Patria.

Capítulo V

Gestión de Proyectos

Dr. Fredy Castro Naranjo
fcastro@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-6613-8614
Docente, Universidad Veracruzana

RESUMEN

En el presente capítulo hablaremos de la gestión de proyectos, esto forma parte de la administración y va relacionada con la gestión de las organizaciones. Se abordarán cada una de las partes que compone la gestión de proyectos, que en términos generales son los siguientes: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Cronograma del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto.

En cada uno de los componentes de la gestión, se explicarán de qué manera contribuye en la gestión de proyecto total.

Este capítulo, pretende ser una guía para que las organizaciones interesadas, tomen en cuenta los componentes que deben de irse cumpliendo a lo largo del proceso hasta su puesta en marcha, cada uno de los procesos hará que el proyecto en si tenga el éxito esperado. Además de que brinda herramientas para que las desviaciones que se vayan encontrando, se detecten a tiempo y se realicen las correcciones necesarias a fin de encaminar el proyecto según lo planeado. Independientemente de que se tomen en cuenta los aspectos más importantes del proyecto, cada uno de los componentes forma parte de un todo.

Palabras clave: proyecto, administración, gestión, herramientas, técnicas.

ABSTRACT

In this chapter we will talk about project management, this is part of administration and is related to the management of organizations. Each of the parts that make up project management will be addressed, which in general terms are the following: Project Integration Management, Project Scope Management, Project Schedule Management, Project Cost Management, Project Management Project Quality, Project Resource Management, Project Communications Management, Project Risk Management, Project Procurement Management and Project Stakeholder Management.

In each of the management components, it will be explained how it contributes to the total project management.

This chapter is intended to be a guide for interested organizations to consider the components that must be fulfilled throughout the process until its implementation, each of the processes will make the project itself have the expected success. In addition, it provides tools so that the deviations that are found are detected in time and the necessary corrections are made to direct the project as planned. Regardless of whether the most important aspects of the project are considered, each of the components is part of a whole.

Keywords: project, administration, management, tools, techniques.

INTRODUCCIÓN

Según José A. Ocaña (2013) la profesión de Gestor de Proyectos integra de forma continua el pensamiento actual y las mejores prácticas posibles para gestionar los Proyectos de una forma estándar, eficaz y eficiente. Así mismo, existen unas certificaciones internacionales: CAPM ® (Certified Associate in Project Management), PMP® (Project Management Professional) y PGMP® (Program Management Professional), además de estar estas aprobadas a través de las Normas de Calidad ISO y ANSI, existe un Código Ético y de Conducta Profesional que se aplica a nivel mundial y que ratifica a la Dirección de Proyectos como una profesión.

"El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse." Winston Churchill (1874-1965). Es por ello que en la gestión de proyectos, debemos de ser cuidadosos en su planeación, pero tener presente que éstos conllevan riesgos y la clave está en saber administrar esos riesgos.

Los proyectos, son la base sobre los cuales las empresas construyen su éxito. Para que la gestión en las organizaciones relacionada con los proyectos funcione, las empresas deben de explorar esta parte de la administración llamada Gestión de Proyectos, lo cual se lleva a cabo por expertos en el tema dentro de la organización. En este capítulo se trata todo lo relacionado con la gestión de proyectos, desde la planeación hasta su implementación. Para que los proyectos cuenten con los recursos humanos suficientes, es necesario que se delimiten las personas que intervendrán en un proyecto. El número de personas que se utilicen dependerá en gran medida de la magnitud de la organización, pero en términos generales, se deberá de contar con un líder de proyectos, que es la persona encargada de la gestión de los proyectos. En las grandes organizaciones en la que se manejan varios proyectos al mismo tiempo, se requerirá de un Gerente de Proyectos. A lo largo de este capítulo se hablará de cada una de las partes y cómo las organizaciones deben de proceder en cada proyecto. En el desarrollo de este, nos referiremos a las recomendaciones que hace el Project Management Institute, Inc. (PMI), quienes han publicado un documento denominado Project Management Body Of Knowledge, mejor conocido como PMBOK.

Aunque el proceso de administración general y la administración de proyectos tienen algunas similitudes, no debemos confundirlos, pues se basan en supuestos diferentes. Mientras que el proceso de administración está pensado como un sistema de gestión de una organización cuya duración es extensa y desconocida, la administración de proyectos se orienta, fundamentalmente, a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan su finalización. (Pablo Lledó, Gustavo Rivarola, 2007)

Las áreas de conocimiento del PMBOK están interrelacionadas y se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos. Las diez áreas de conocimiento identificadas en la guía y que se utilizan en la mayoría de los proyectos, son:

Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

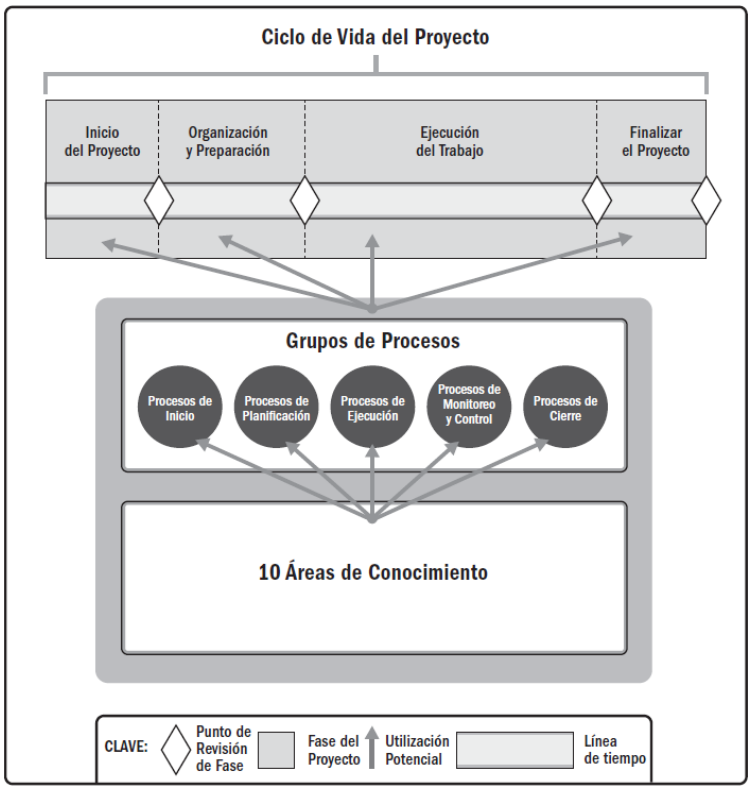
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para

analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto." (Project Management Institute, Inc.,2017)

Para el desarrollo de cada uno de los conceptos de gestión, se realiza un análisis de cada una de las áreas que comprende la gestión de proyectos, los cuales como lo refiere la Guía del PMBOK se interrelacionan como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Interrelación entre los Componentes Clave de los Proyectos de la Guía del PMBOK



Tomado de la Guía PMBOK sexta edición, 2017.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Para que una gestión de la integración de proyectos funcione, se deben seguir los siguientes siete procesos:

1. Desarrollar el plan del proyecto
2. Desarrollar el plan de gestión del proyecto
3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto
4. Gestionar el conocimiento del proyecto
5. Supervisar y controlar el trabajo del proyecto
6. Llevar a cabo un control del cambio integrado

7. Cerrar el proyecto (o la fase del proyecto)

Estos procesos de gestión de la integración tienen lugar a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Esto significa que al menos uno de estos siete procesos se clasifica dentro de cada una de las cinco fases estándar de un proyecto. Esto se debe a que gestionar la integración de proyectos es una tarea que debe realizarse de manera continua a lo largo de un proyecto.

El elemento conocido como "gestionar el conocimiento del proyecto" es una novedad de la sexta edición del PMBOK, publicada en septiembre de 2017. Se añadió para subrayar la importancia de utilizar la información y el conocimiento a la hora de tomar decisiones bien informadas. Hacer un análisis exhaustivo para comprender los efectos de las decisiones en todo el proyecto es un paso clave para el éxito del proyecto. Cómo tener éxito en la gestión de la integración de proyectos

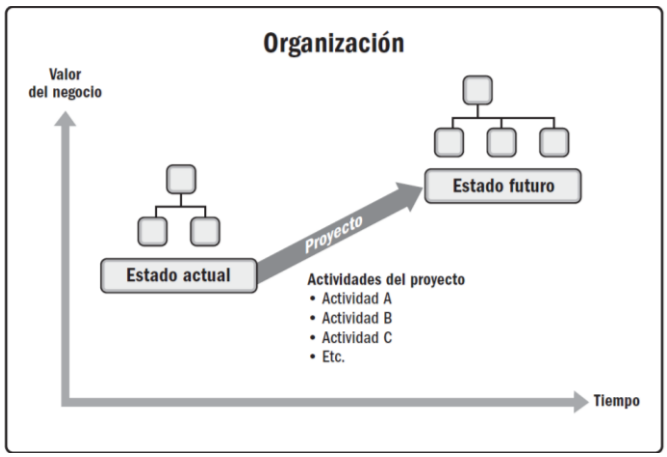
Debido a que la gestión de la integración requiere la capacidad de evaluar los recursos, hacer concesiones y abordar actividades en competencia, los gestores de proyectos deben tener una combinación de habilidades sociales y habilidades técnicas, entre ellas:

1. Planificación
2. Organización
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Gestión de relaciones
6. Capacidad de pensamiento crítico
7. Análisis de datos
8. Evaluaciones del impacto
9. Programación
10. Elaboración de presupuestos
11. Gestión del cambio
12. Gestión de riesgos

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. El Gráfico 1-1 del PMBOK brinda una descripción general de los procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto.

Figura 2 Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto.



Tomado de PMBOK, Sexta Edición, 2017.

Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. Aunque los procesos se presentan aquí como componentes diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan de formas que en ocasiones pueden suponer un sistema complejo de interrelaciones.

Cuando usamos el término alcance de proyecto, nos podemos referir a dos elementos en particular:

Alcance del producto. Es importante que, en la etapa de planeación, se definan con claridad las características y funciones que le darán forma a un producto, servicio o resultado.

Alcance del proyecto. En el caso del proyecto en sí, se debe planear el trabajo que debe realizarse para que pueda entregarse un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas por los interesados del proyecto.

Los procesos que se utilizan para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían según el área de aplicación y estos normalmente se definen como

parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del alcance del proyecto detallada y aprobada, y su EDT (Estructura de desglose del trabajo también conocida por WBS Work Breakdown Structure por sus siglas en inglés) asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, esto dependerá en muchas ocasiones de la magnitud del proyecto o de la exigencia de los interesados. Lo ideal es encontrar la estructura adecuada.

En este sentido, se puede entonces concluir, que el grado de cumplimiento del alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto (Sección 7.2.3.1 PMBOK) y el grado de cumplimiento del producto se mide con relación con los requisitos del producto (Sección 1.1 PMBOK). Es importante que toda organización que realice proyectos tome en cuenta que el éxito del proyecto va de la mano de la adecuada gestión del alcance.

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO.

Un cronograma de gestión de proyectos consiste en llevar a cabo una programación detallada de cada una de las etapas del proyecto. En este se detallan todas las tareas implicadas y un plazo para el cumplimiento de cada una de ellas para que todos los participantes puedan saber el momento exacto en que se llevará a cabo cada paso y cuándo finalizará el total del proyecto.

Para crear un cronograma de gestión de proyectos, en primer lugar, los interesados del proyecto deben de tener la actitud de que el proyecto debe de realizarse con la participación de todos y por consiguiente el cronograma ayudará a organizar al equipo participante, el cronograma de proyectos resulta imprescindible para finalizar proyectos y tener éxito en bien de la organización.

Los pasos para redactar un cronograma de proyecto en esta parte de la gestión, y que nos ayudarán en cada paso del proyecto son los siguientes:

1. Conocer el alcance del proyecto
2. Identificar las tareas del proyecto
3. Asignar estimaciones de tiempo a cada tarea
4. Ordenar las tareas

5. Enumerar los plazos

Para la puesta en marcha del cronograma, se deben de cumplimentar los siguientes pasos:

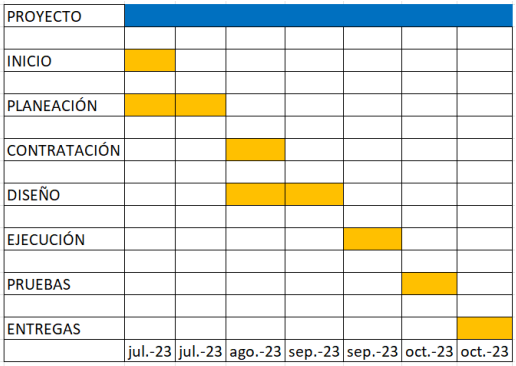
1. Definir las actividades.
2. Definir hitos.
3. Darles secuencia a las actividades.
4. Determinar la estimación de la duración de las actividades.
5. Elaborar y optimizar el cronograma.
6. Controlar el cronograma.

Al definir y listar las actividades, se les puede asignar un código para identificarlas y que sean más fácil de manejar, por ejemplo, A001, A003, B001, C004, etc.

Un hito es un punto clave o marcador dentro de un proyecto lo cual significa un cambio de etapa, No debemos de confundirlo con una tarea, ya que, a diferencia de la tarea, los hitos significan logros y se identifican como momentos claves del proyecto, tienen una fecha, pero no una duración. Se utiliza para medir el progreso y mostrar cómo se acerca a los objetivos de proyecto que se han establecido. Pero en este punto hay que tener especial cuidado, pues no debemos de confundirlos con tareas, objetivos o fechas de entregas. Los hitos son de especial ayuda en un proyecto, ya que nos ayudan a identificar durante todo el recorrido del proyecto aquello que comúnmente se le conoce como “cuello de botella”, para su estudio o comprensión, los podemos identificar como de tres tipos:

1. Hitos de la etapa inicial.
2. Hitos de medio término del proyecto.
3. Hitos de las etapas finales.

Figura 3, ejemplo de hitos en un proyecto.



Diseño propio

Existen herramientas para gestión de proyectos que ofrecen la posibilidad de establecer hitos de una manera avanzada a través de la tecnología de la información.

En GanttPRO, que se puede encontrar en https://ganttpro.com/es/, es un programa para hacer diagrama de Gantt online a través del cual se pueden hacer de manera muy fácil. En este caso se puede ir añadiendo con la opción «Añadir un hito» donde lo necesite el proyecto y se le asigna un nombre. Bajo esta herramienta, el hito se agregará a la lista de tareas y se mostrará con un ícono de rombo en el diagrama de Gantt. (Stsepanets Anastasia, 2024)

Una vez que hemos definido las actividades y los hitos, es importante darles la secuencia adecuada, de tal manera que las actividades subsecuentes cuenten con la terminación de las precede y puedan iniciar sin contratiempo. El inicio de las actividades no necesariamente debe de ser de manera consecutiva, sino que dependerán de las prioridades que exija el proyecto. Así por ejemplo una actividad podrá estarse llevando a cabo, mientras que paralelamente se lleve a cabo otra que no se interpone entre sí y no depende una de la otra.

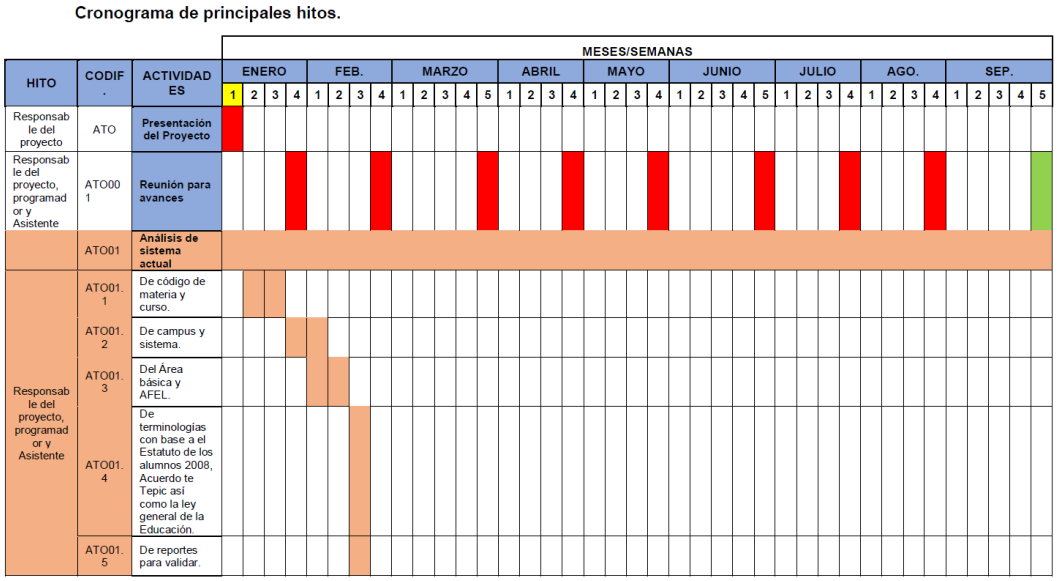
El tiempo de duración de las actividades dependerá de un estudio de cada una de ellas y se puede utilizar varios elementos como es la contratación de expertos o la experiencia que se tenga de otros proyectos. Se esta manera al elaborar el cronograma, se tendrá una secuencia lo más exacta posible de inicio y término de cada actividad.

El siguiente paso, es definir el tipo de cronograma que vamos a utilizar, el cual dependerá de la elección que se haga y que los usuarios estén adaptados a ellos, dentro de los cuales podemos mencionar mas no limitar, los siguientes:

Tipos de cronogramas de actividades

1. Gráfico de Gantt.
2. Diagrama de Pert.
3. Cronograma de investigación.
4. Cronograma de trabajo.
5. Cronograma de Hitos.
6. Micosoft Proyect.
7. Cronograma de inversiones.
8. Cronograma Pay.

Figura 4 ejemplo de un cronograma.



Elaborado por Aracely Tercero Olvera, Gestión de Costos de la Maestría en Gestión de las Tecnologías de Información en las Organizaciones, Universidad Veracruzana.

GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO.

Se entiende como costo de proyectos a todas las erogaciones presentes o futuras que se realizan o se realizarán, relacionadas con los proyectos que se lleven a cabo dentro de una organización o de manera individual. En este sentido, la dimensión no importa, por muy pequeño que sea el proyecto, el éxito de este depende de la determinación puntual de los costos.

Benjamín Franklin (1706-1790), al referirse a los costos de los proyectos dijo “Cuida de los pequeños gastos; un pequeño agujero hunde un barco”, esta frase da cuenta puntual de la importancia de definirlos en todo proyecto.

La gestión de costos es el proceso de calcular, presupuestar y controlar los costos de un proyecto. Por lo general, el proceso de gestión de costos comienza durante las fases de planificación e inicio del proyecto. Durante el ciclo de vida del proyecto, los gerentes de proyectos revisan y supervisan los costos del proyecto para asegurarse de que no excedan el presupuesto aprobado.

Una vez finalizado el proyecto, el gerente del proyecto evalúa los costos reales en comparación con los cálculos de costos para recopilar las lecciones aprendidas del proyecto. Esto puede ser útil a la hora de pronosticar y realizar una evaluación comparativa para futuros proyectos.

La gestión de costos es una parte fundamental del proceso de planificación y gestión de proyectos. Si llevas a cabo una gestión de costos eficaz, puedes crear planes de proyecto más

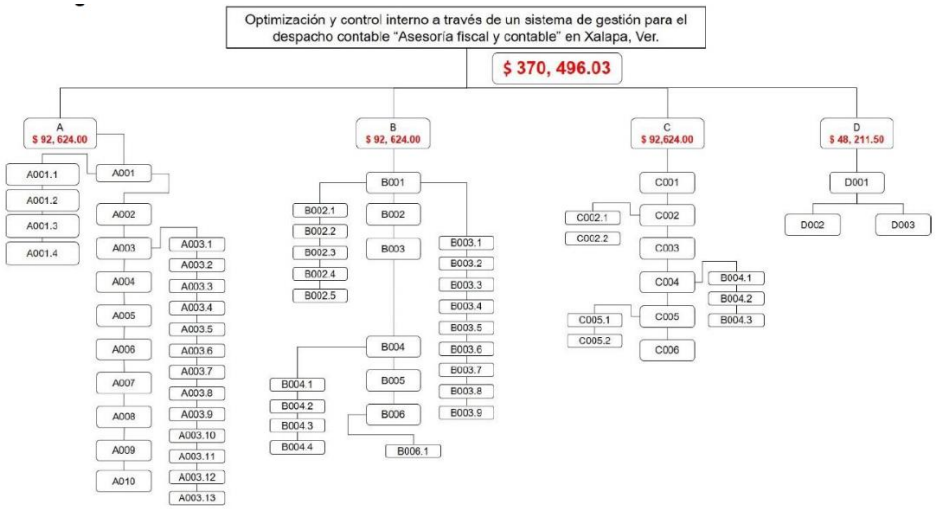
precisos, comprender mejor las restricciones del proyecto y, en última instancia, evitar la corrupción del alcance.

La gestión de costos ayuda con dos aspectos importantes del proceso de planificación del proyecto: el cálculo de los costos y el control de los costos. Saber cómo calcular el presupuesto de un proyecto con precisión es una habilidad de suma importancia en la gestión de proyectos.

Normalmente, el presupuesto de un proyecto será una de las primeras cosas que debes establecer. Dependiendo de la organización, esto incluso puede ser algo que definas en la carta del proyecto para presentar el proyecto. Esto se debe a que, si no cuentas con un presupuesto del proyecto, no puedes asignar recursos con precisión para alcanzar los objetivos de tu proyecto con confianza.

El uso de cronogramas, actividades e hitos nos ayudará a definir los costos por cada nivel (por actividades, por hitos y costo total) y de esta manera definiremos el presupuesto total del proyecto, el cual podemos revisar en cada nivel, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5, diseño de un cronograma con costeo.



Ana Lucero Nolasco de la Luz. Gestión de Costos de la Maestría en Gestión de las Tecnologías de Información en las Organizaciones, Universidad Veracruzana.

Los diagramas de flujo son muy útiles para plasmar tareas y que puedan ser visibles de una manera gráfica, de esta manera podremos mostrar un panorama amplio del proyecto. Existe una gran variedad de software para la diagramación que puede ser útil como son:

https://cmapcloud.ihmc.us/

https://www.nchsoftware.com/chart/es/index.html

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO.

La Gestión de la Calidad del Proyecto se refiere a que en todo proyecto que se emprende se incluyan los procesos y actividades que se tienen implementados en una organización a fin de que se determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de manera que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. En toda organización, debe de existir un sistema de control interno tendiente a que los procesos se lleven a cabo cuidando los recursos de ésta y por lo mismo se implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. El Gráfico 8-1 del PMBOK brinda un panorama general de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto.

En un capítulo especial de este libro, nos referimos a la gestión de la calidad, en el cual se aborda este tema con más amplitud.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO.

La gestión de recursos es el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades que se necesitan o que van a ser necesarios en el proyecto a los proyectos que se estén llevando a cabo dentro de la organización. Los recursos pueden abarcar de todo, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y la mano de obra. En definitiva, todo lo que sea de utilidad para llevar a cabo todo el proyecto.

Para llevar a cabo la gestión de los recursos del proyecto, debemos de tener las siguientes consideraciones:

1. **Disponibilidad de los recursos.**

Es importante que, en esta parte del proyecto, ya haya sido aprobado el presupuesto del proyecto, esto con la finalidad de que los recursos que vayan a utilizarse estén disponibles. Por

lo tanto, es importante identificar las distintas fuentes de financiamiento con las que podemos contar, éstas dependerán en gran medida del tipo de proyecto. Las distintas fuentes de financiamiento pueden ser:

Anticipo de cliente del proyecto.

a) Capital semilla

b) Préstamo bancario tradicional

c) Factoraje financiero

d) Friends, Family and Fools

e) Crowdfunding

f) Business Angels

g) Financiación alternativa

h) Programas gubernamentales

i) Venture Capital

j) Incubadoras y aceleradoras

Estos son solo unos ejemplos de las fuentes de financiamiento, el más común en el caso de proyectos por pedido de clientes, son los anticipos mediante un programa de flujo de efectivo. En caso de que se utilice financiamiento de instituciones bancarias, es importante que antes de determinar costos, se hayan hecho un análisis de los costos de financiamiento.

2. **Conocer los cronogramas para cada actividad.**

En párrafos anteriores nos referimos a la gestión de cronograma del proyecto, por lo tanto, es importante que en esta etapa se hayan completado todos los cronogramas, de esta manera se tendrá conocimiento de los recursos que se necesitarán en cada etapa del proyecto, esto con la finalidad de que se proporcionen los recursos materiales y humanos, en la etapa en que se vayan a necesitar, lo cual implica que estén disponibles en el momento oportuno, ni antes, ni después. Cualquier retraso de proveer los recursos de manera oportuna nos llevará a retrasos y por consiguiente a mayor costo.

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO.

En esta etapa nos vamos a referir a dos actividades básicas:

Determinar la cantidad de recursos que se necesitarán para llevar a cabo todas las actividades.

Cada una de las actividades debe estar un cronograma de las actividades, pero además de que estén determinadas en tiempo, también deben de haberse cuantificado, de tal manera que el proveedor de los recursos, a quien nos referiremos más adelante, tenga la capacidad de proporcionarlos con oportunidad, pero también con la suficiencia necesaria. Esto dependerá de los pedidos que se hagan por parte de los ejecutantes del proyecto.

Determinar quién es la persona capacitada para realizar la actividad de manera eficaz.

En la etapa de gestión de los interesados, se debe de definir claramente el rol que desempeña cada uno de los interesados en el proyecto. Esta gestión incluye los procesos necesarios para identificar a los individuos, organizaciones o grupos que pueden afectar o verse afectados con el proyecto. Sin embargo, una parte importante de la definición de los participantes es elegir a los lideres del proyecto. Se debe de definir un líder o gerente del proyecto y éste debe de escoger al participante que tengan la capacidad de llevar a cabo cada una de las actividades, sobre todo las actividades claves y una de ella es esta la de el encargado gerente de adquisiciones. Entre las actividades que lleva a cabo esta persona son:

El gerente de compras de es responsable de la gestión de la adquisición de insumos necesarios para la operación del proyecto. Sus principales responsabilidades incluyen:

a) Selección de proveedores.

b) Negociación de precios y términos.

c) Gestión de inventarios.

d) Control de costos.

e) Seguimiento de los plazos de entrega.

f) Evaluación de proveedores.

g) Conocimiento de cronogramas de proyectos.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO.

Esta parte, es el proceso en el que se desarrollan estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto

El beneficio es que este proceso proporciona un plan claro y factible para interactuar con los interesados del proyecto a fin de apoyar los intereses de este.

A medida que avanza el proyecto, los miembros de la comunidad de interesados y el nivel requerido de participación pueden cambiar; por tanto, la planificación de la gestión de los interesados es un proceso iterativo.

Los pasos que comprende la gestión de los interesados son los siguientes:

1. Identificar a los Interesados
2. Planificar la Gestión de los Interesados
3. Gestionar la participación de los Interesados
4. Controlar la participación de los Interesados

Las actividades que se deben de llevar a cabo son:

Plan para la Dirección del Proyecto, el cual contiene información de la descripción de cómo se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto, las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados, entre otros.

Llevar a cabo un registro de Interesados, la cual proporciona la información necesaria para planificar las formas adecuadas de involucrar a los interesados.

Revisar los factores ambientales de la empresa, dentro de lo cual podemos considerar la cultura, la estructura y el clima político de la organización son de particular importancia.

La base de datos de lecciones aprendidas y la información histórica son de mucha y particular importancia, ya que podemos identificar a interesados potenciales.

CONCLUSIONES

La gestión de proyectos es un elemento que es imprescindible en toda organización ya que de ello dependen diversas circunstancias dentro de la organización, expansión de la empresa, pedido de un cliente, a través de esta gestión se puede garantizar que los recursos que se disponen sean aprovechados de manera eficiente y que de esa manera se cumpla con oportunidad los proyectos y por supuesto permita que los distintos logros de la organización se conviertan en éxitos en imagen y facilidades para conseguir logros individuales y que de manera concreta se logren los objetivos de la organización.

En el cumplimiento de la gestión de proyectos, además se ayuda a la organización a cumplir con la calidad de los productos y por consiguiente ayuda a posicionar a la organización en un

ámbito de empresa reconocida. Un emprendedor u organización exitosa, le debe de dar su justa dimensión a esta gestión de proyectos, con el cual tendrá la capacidad necesaria para conocer las distintas etapas y establecer un adecuado sistema de control.

De acuerdo con ***The Digital Project Manager***, un blog especializado en gestión de proyectos, el presupuesto destinado a un proyecto se desperdicia hasta en un 20% cuando no hay un manejo adecuado, este desperdicio se puede reducir considerablemente con la gestión adecuada.

No debemos tomarlo a la ligera, no es solo un requisito, implica cumplir adecuadamente cada uno de los pasos de esta parte importante gestión para garantizar el éxito de cada proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Baca Urbina, Gabriel (2001). Evaluación de pro y e c t o s. McGraw-Hill, México.

Bind ERP staff Qué significa gestión de proyectos y por qué es importante https://bind.com.mx/blog/administracion-y-productividad/gestion-de-proyectos recuperado el 8 de julio de 2023.

Ben Aston on December 1, 2022, artículo "9 Metodologías de Proyectos Simplificadas" https://thedigitalprojectmanager.com/es/metodologias-gestion-proyectos/metodologias-gestion-proyectos-simplificadas/ recuperado el 10 de julio de 2023.

Chamoun, Yamal (2002). Administración exitosa de pro y e c t o s. Ian Ediciones, México.

Clinton D. y White, L. (2012) "Roles and Practices in Management Accounting: 2003-2012" Management Accounting, November 2012. New Jersey.

Friedl, G., Hammer, C., Pedell, B. y Küpper, H. (2009) "How Do German Companies Run Their Cost Accounting Systems" Management Accounting, Winter 2009.New Jersey.

Jennifer Greene, Andrew Stellman Released September 2018 Publisher(s): O'Reilly Media, Inc.

Jesús de los Santos Pinargote Chóez, (2020) Gema Monserrate Conforme Cedeño, Mercedes Marcela Pincay Pilay, Rosario Magdalena Romero Castro, Vicente Fray Romero Castro. La Gestión de Proyectos Desde la Formación de Equipos, Gestión de Cambios y la Planificación Mediante los Diagramas de Gantt. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Primera edición: octubre 2020, ISBN: 978-84-122093-1-0 DOI: https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.61, Alicante.

Julia Martins Tu guía para comenzar con la gestión de recursos en la página web https://asana.com/es/resources/resource-management-plan recuperado el 9 de julio de 2023.

Meri Williams. (2009) Introducción a la Gestión de Proyectos, Anaya Multimedia, ISBN 8441525129 ISBN13 9788441525122

McGannon, B. (2017, 28 de junio). Los cuatro estilos de trabajo principales [Archivo de video]. https://www.linkedin.com/learning/fundamentos-de-la-gestion-de-proyectos-equipos/los-cuatro-estilos-de-trabajo-principales recuperado el 15 de agosto de 2023.

Neuner J, J. (2004) Contabilidad de costos, Editorial Mc Graw-Hill: México.

Nolasco de la Luz Ana Lucero (2022). EE Gestión de Costos, Maestría en Gestión de las Tecnologías de Información en las Organizaciones, Universidad Veracruzana, México.

Ocaña, J. A. (2013). Gestión de proyectos con mapas mentales I (Vol. 1). Editorial Club Universitario. ISBN: 9788499486215 Idioma: Castellano

Padín, L. (2008). Finanzas con Microsoft Excel. USERSHOP

https://books.google.com.ec/books?id=H2if3CqHfYcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Pablo Gestión de proyectos / Pablo Lledó y Gustavo Rivarola (2007) 1a edición, Buenos Aires: Prentice Hall, Pearson Education, 2007. ISBN 978-987-1147-98-4.

Project Management Institute, Inc., editor. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Sexta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

Project Management Institute, PMI et alt (2004) PMBOK Project Management Base Of Knowledge. PMI .4ª edición.

Project Management Institute, PMI et alt PMP Code of Ethics. PMI [en línea] http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.ashx.

SCHOOL, O. B. (2021). Cómo hacer la planificación de recursos de un proyecto, paso a paso. Obtenido de https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/planificacion-de-las-actividades-y-tiempo-de-un-proyecto/como-hacer-la-planificacion-de-recursos-de-un-proyecto-paso-paso recuperado el 15 de agosto de 2023.

Stsepanets Anastasia, blog https://blog.ganttpro.com/es/que-es-un-hito-y-que-ejemplos-de-hitos-hay/#definicion-hitos recuperado el 15 de mayo de 2024.

Tercero Olvera Aracely (2021), EE Gestión de Costos, Maestría en Gestión de las Tecnologías de Información en las Organizaciones, Universidad Veracruzana. México.

Capítulo VI

Gestión del cambio en las organizaciones.

Armando Domínguez Melgarejo
amelgarejo@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-1231-4248

RESUMEN

En este capítulo se explica la importancia de la gestión del cambio en las organizaciones, así como los factores internos que se detectan o surgen dentro de las mismas, estos pueden ser por parte de los empleados, directivos, funcionarios, autoridades, socios o dueños de estas, y los factores externos que pueden ser por disposiciones legales, aspectos naturales naturaleza o descubrimientos tecnológicos, se aborda también la necesidad del cambio basada en el proceso administrativo y la toma de decisiones, la gestión del cambio para un desarrollo sustentable y sostenible.

Palabras clave: gestión, cambio, organizaciones.

ABSTRACT

This chapter explains the importance of change management in organizations, as well as the internal factors that are detected or arise within them, these can be by employees, managers, officials, authorities, partners or business owners. These, and external factors that may be due to legal provisions, natural aspects, nature or technological discoveries, also address the need for change based on the administrative process and decision making, change management for sustainable and sustainable development.

Keywords: management, change, organizations.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones cuando todo está funcionando bien, normalmente se sigue trabajando de la misma manera y esto se puede interpretar como el statu quo, es decir que de manera Metodológica o Fortuita se ha alcanzado una meta o un objetivo. Es interesante reflexionar sobre esta situación pues de seguir así, entonces se corre el riesgo de caer en una zona de confort, es entonces donde surge la importancia y de manera apremiante la Gestión del cambio en las organizaciones.

Hay que tener presente que No existe una metodología única para provocar el cambio dentro de las organizaciones.

Individual y organizacional (Grupal) directivos, funcionarios, socios, autoridades internas y externas, considerar a la suma de todos los esfuerzos provocaran el cambio.

Para iniciar es importante identificar el concepto de cambio y es aquí donde surgen varias definiciones que vienen a enriquecer y ayudan a reconocer la Gestión del Cambio, pero en este caso y para tener un punto de partida se puede decir que, por parte de las organizaciones el Cambio es un sinónimo de Movimiento, es la búsqueda para identificar el proceso y la forma en la cual se presenta, es decir por necesidad, espontaneo o planeado. La Gestión del Cambio permitirá a las organizaciones competir por medio de la MEJORA CONTINUA.

La administración por medio del proceso administrativo está involucrada para lograr la gestión del cambio en las organizaciones considerando la importancia de la toma de decisiones alcanzar el desarrollo organizacional.

I.- DESARROLLO DEL TEMA

Albert Einstein, decía "si buscas resultados distintos no puedes hacer lo mismo de siempre".

Concepto de Gestión del Cambio en las Organizaciones

Existen muchos conceptos de Gestión del Cambio en las Organizaciones, a continuación, solo se citan algunos:

- Es un enfoque que se encarga de lidiar con las transiciones de una organización. Para lograrlo, se implementan estrategias para anticipar, ejecutar, controlar y medir el cambio, así como para ayudar a todos los miembros a adaptarse al mismo. (https://blog.sodexo, 2023)
- Es una disciplina que propone una serie de acciones para ayudar a los miembros

de una empresa a adaptarse a los cambios. Busca facilitar y garantizar una implementación exitosa de todo proceso de transformación empresarial, lo que implica trabajar con las personas para conseguir que acepten y asimilen los cambios sin poner resistencia ni causar conflictos. (https://taktic,2023)

- Es un Proceso por el que las Organizaciones se mueven del estado presente al estado futuro y diferente para incrementar su eficacia. Es la capacidad de adaptación de las Organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo. (Maldonado, José Ángel, 2023)

Considerando los anteriores conceptos de Gestión del Cambio, queda muy claro la relación entre los individuos y las Organizaciones o Empresas, mismas que son el motor industrial de toda la sociedad. Al mismo tiempo la Administración por medio del Proceso Administrativo está involucrada para lograr la Gestión del Cambio en las Organizaciones considerando la importancia de la Toma de Decisiones para alcanzar el Desarrollo Organizacional. A continuación, se menciona el concepto de Organizaciones.

Concepto de Organización

Para efectos de este documento se entenderá como Organización, Empresa o Institución como el mismo ente, lo anterior con la intención de no causar confusión en el concepto de Organización. La Administración se da donde quiera que exista un organismo social y una Organización es una agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares en ocasiones con fines de lucro.

Una Organización lucrativa persigue beneficios financieros, y están constituidas varias personas que desean multiplicar su inversión y obtener utilidades. También existen las Organizaciones No lucrativas una entidad no lucrativa (ENL) es una (institución) Organización No Gubernamental (ONG) sin ánimo de lucro cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico

Clasificación de las Organizaciones

Puede haber más clasificaciones o subdivisiones o tipos de Organizaciones, pero en este documento solo se mencionarán las siguientes:

- Las Organizaciones pueden ser Públicas o Privadas: Las Organizaciones Publicas ejercen un presupuesto del Gobierno para sus actividades y las Organizaciones Privadas dependen del Capital de los inversionistas o dueños.

- Las Organizaciones Pueden ser de Servicios o Producción: Las Organizaciones de Servicios son el intermediario entre el Productor y el consumidor o también pueden generar algún servicio. Por ejemplo, Sector Salud o Educativo, Iglesia. Las Organizaciones de Producción se dedican a La transformación de la Materia Prima en un Producto.

II.- FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Factores Internos:

Dentro de todas las organizaciones existen los recursos Financieros, Materiales, Tecnológicos y desde luego el Recurso Humano, este último es de los más importantes en el proceso de Gestión del cambio, pues como se ha mencionado dependerá de los dueños, socios, jefes, directivos, funcionarios y los empleados o la clase trabajadora.

Se trata de identificar a los principales actores de la Organización y aprovechar su capacidad, sus ideas y su creatividad y al mismo tiempo involucrar a todos los integrantes de esta organización para alcanzar los objetivos por medio de un cambio. En ocasiones estos cambios se pueden presentar o detectar de manera fortuita o involuntaria, también puede depender del Tamaño.

En ocasiones no es fácil identificar a dichos actores, pues este dependerá los objetivos personales que tengan todos y cada una de las integrantes de la organización, la mayoría o todos quieren obtener ganancias o beneficios sin el menor esfuerzo. Es por eso muy importante involucrar a todos y hacerles saber los beneficios de un cambio, pues de lo contrario se presentará cierta resistencia al mismo.

Factores Externos:

Se presentan de manera obligatoria o Fortuita, es decir en el aspecto legal, corresponde a las autoridades dictar normas que rigen las actividades de las Organizaciones y se deben acatar de forma obligatoria para estar dentro del marco de la ley siempre. Un factor fortuito del cambio de manera fortuita puede ser la Naturaleza misma, las organizaciones no están exentas de desastres naturales (terremotos, incendios, inundaciones, sequias, por citar algunos fenómenos naturales, En ocasiones estos cambios se pueden presentar o detectar de manera o involuntaria, también puede depender de la ubicación.

Otro factor externo que puede influir para un cambio es la competencia, hoy en día la competencia se multiplica, es más fuerte y constante, por medio de estrategias que pueden hacer

que se modifique el comportamiento y preferencia de los clientes o usuarios.

y desde luego los avances tecnológicos son factores que impactan en las organizaciones para realizar un cambio.

III.- LA NECESIDAD DEL CAMBIO BASADA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMAS DE DECISIONES.

Como se advirtió anteriormente el cambio puede ser por necesidades de la Organización, por aspectos legales, por la competencia de otras organizaciones y también por aspectos tecnológicos.

Por necesidad de la Organización en ocasiones se presenta la rotación del Personal dentro de una organización debido a asenso en los puestos, vacaciones, faltas e inclusive despido o renuncias, se tienen que hacer sustituciones y esto significa un cambio necesario, para seguir desarrollando las actividades de manera normal.

Considerando el aspecto legal se puede citar la Modificación al Artículo 78 de la Ley Federal del Trabajo y que entró en vigor a partir del 01 de Enero del 2023 es un ejemplo reciente, en el caso de 12 días de Vacaciones para los trabajadores en su primer año de labores, impacta a los organizaciones en el aspecto financiero y también en la contratación de personal para sustituir a los que disfrutan sus vacaciones. En estos aspectos legales se deben considerar muy seriamente el Respeto a los Derechos Humanos como parte de una nueva cultura dentro de las Organizaciones.

La competencia u otras organizaciones dedicadas al mismo giro pueden impulsar al cambio para no verse afectada en sus ganancias

En el aspecto tecnológico han quedado en el pasado las costumbres o al menos han disminuido en gran cantidad algunas actividades en donde todo se hacía de manera manual o en su caso de manera personal, lo anterior debido a gracias a la tecnología, por medio de equipos de cómputo e internet.

Hoy en día ya no es un lujo utilizar una computadora, un teléfono móvil o celular, las redes sociales, hoy es necesario estar a la vanguardia y así poder afrontar y prevenir algún suceso que puedan poner en riesgo el funcionamiento de la organización.

Para realizar estos tipos de cambios es necesario considerar al proceso administrativo, pues será el puente entre los cambios realizados y los objetivos a lograr dentro de las Organizaciones. A continuación de manera breve se define el concepto y la importancia del Proceso Administrativo

Proceso Administrativo

Es "la Administración en Acción" todo Proceso Administrativo es único e indisoluble, es decir cada etapa tienen que estar unidad a las demás en forma simultánea (Agustín Reyes Ponce).

Según el libro "Administración una perspectiva global" de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares"

Existen varios autores que consideran varias etapas del Proceso Administrativo, pero en su mayoría coinciden con las siguientes cuatro:

- **PLANEACIÓN**

Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir dentro de la Organización. Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.

- **ORGANIZACIÓN**

Asignar un objetivo a cada área de la Organización para que pueda ser cumplido con el mínimo de gastos y con un grado de satisfacción en cada empleado, distribuir cada actividad entre los diferentes grupos de trabajo que componen la Organización.

- **DIRECCIÓN**

Mediante una comunicación estable, Guiar, Motivar, Instruir y Coordinarse con cada trabajador que pertenece a la Organización y al mismo tiempo Involúcralos en la **Toma de Decisiones.**

- **CONTROL**

Luego de obtener los resultados correspondientes, se podrán analizar cambios que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Proceso de la Toma decisiones

"***Tomar decisiones puede parecer algo fácil***" el resultado es lo más importante en este caso, es decir el tomar una decisión puede traer como consecuencia buenos o malos resultados, el Proceso para la toma de Decisiones es muy importante dentro de la Gestión del Cambio en las organizaciones.

"Es el proceso a través del cual se elige la mejor solución para un problema, esto es, siempre y

cuando existan al menos dos alternativas de solución".

Las decisiones se generan bajo diferentes escenarios:

- Decisiones bajo certeza.

  En las que las variables son conocidas, y la relación entre la acción y las consecuencias es determinística.

- Decisiones bajo riesgo.

  Las variables son conocidas, y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos.

- Decisiones bajo incertidumbre.

  Las variables se desconocen en muchas ocasiones, y las probabilidades para establecer las consecuencias de una acción son igualmente desconocidas, no pueden determinarse con algún grado de Certeza. (Chiavenato, Idalberto)

Por lo anterior el Proceso Administrativo y la Toma de Decisiones son dos herramientas muy importantes y tienen que aplicarse ineludiblemente en la Gestión del Cambio.

IV.- GESTION DEL CAMBIO PARA UN DESARROLLO SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE.

Se necesita Gestionar un Cambio de forma de pensar, un cambio de paradigmas y un cambio que genere conciencia entre todos los actores del desarrollo Sustentable y Sostenible, pues de no ser así, se seguirá contribuyendo al calentamiento global y al cambio climático.

Es importante mencionar que el Cambio Climático se realiza por naturaleza, es decir siempre se ha efectuado este cambio en forma natural, pero el ser humano está contribuyendo a que se acelere este tipo de cambio, por medio del desarrollo industrial, es decir está provocando el calentamiento global por medio de las industrias, bajo el paradigma de un desarrollo mal entendido o planeado.

Por citar los siguientes ejemplos: el uso excesivo de combustibles fósiles le tala inmoderada de bosques y la creación de granjas sin control de producción ganadera, entre otros contribuyen al calentamiento global y en consecuencia apresuran al cambio climático. Con relación a los ejemplos anteriores el ser humano en forma individual puede hacer también cambios en su rutina diaria o cotidiana y aplicarlos, por ejemplo: cambio en el uso de transporte viajar en autobús o en bicicleta, reutilizar las hojas de papel o imprimir lo menos posible Cambiar sus

de hábitos alimenticios consumir menos carne.

Luego entonces se tiene que Gestionar el Cambio en las Organizaciones que permitan el Desarrollo Sustentable y Sostenible y para esto hay que identificar la relación entre Desarrollo Sustentable y Sostenible, para evitar confusión y lo peor pensar que es simplemente una teoría o moda.

Desarrollo Sustentable:

Satisfacer las necesidades del hombre, pero sin comprometer el futuro Económico, Ambiental y Social. Vigilar que la producción de la actividad humana NO sea mayor a la capacidad de la naturaleza para recuperarse.

Por medio de actividades para salvar, ahorrar y proteger los recursos naturales del planeta buscando el beneficio de todos, se deben considerar los productos orgánicos que la producción debe ser menor que la explotación.

Figura 1. Desarrollo Sustentable

Desarrollo Sostenible:

Hacer énfasis en los tres factores Económico, Ambiental, y Social que contribuyen al desarrollo sostenible. Es decir que la Familia es la célula de la Sociedad y por ende un conjunto de familias forman a la sociedad, misma que se encuentra representada por medio del Estado o Gobierno crea reglas, normas y leyes para satisfacer sus necesidades y vivir en armonía, se debe considerar que los integrantes del gobierno o del estado también forman parte de la sociedad y al mismo tiempo y considerando el factor Económico y Ambiental esta normatividad debe aplicarse también a las organizaciones.

Para que puedan realizar sus productos o prestar sus servicios desde luego los integrantes de estas organizaciones también son parte de la sociedad, Luego entonces estos tres factores son responsables del Desarrollo sostenible a nivel local, regional y mundial.

Por lo anterior se puede decir que el desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades del hombre afectando lo menos posible al medio ambiente y generando ganancias a las organizaciones.

Por su parte, Naciones Unidas estima que el desarrollo sostenible es el que incluye procesos saludables para tratar de satisfacer las necesidades sociales y económicas de la sociedad. Además, atiende a factores culturales y medioambientales sanos de la generación actual, pero se preocupa de no poner en riesgo la satisfacción de las mismas y también de las que están por venir. Por lo anterior se ha creado la agenda 2030 para vivir en equilibrio con el medio ambiente, en donde se consideran los siguientes 17 Objetivos.

V. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Figura 2. Agenda 2030 Desarrollo Sostenible

https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods

La Gestión del Cambio en las Organizaciones está vinculada con la Teoría de la Gestión de la Calidad. *"Si las cosas se hacen bien desde un principio se ahorra tiempo y costo para todos*", "*A mayor calidad los costos son menores y habrá mayor productividad*, (Deming, Eduard)

Por lo anterior Adaptarse, Modificar, Transformar, Convertir, Innovar, no significa cambiar, en

ocasiones estos conceptos hacen que las organizaciones logren sus objetivos, pero la Gestión del Cambio es aún más completa.

Cuando surge una idea, surge una acción y esta acción genera un movimiento o actividad, a esto se le puede llamar producción, creación o elaboración de un producto o un servicio. En algunos casos se realiza de manera Fortuita, pero en este caso se hará énfasis en la Gestión del Cambio en las Organizaciones de una forma metodológica.

Para Gestionar el Cambio en las Organizaciones se deben conocer sus necesidades, su capacidad, los recursos con los que cuenta y desde luego su Objetivo. Lo anterior debido a que estas siempre están buscado la mejora continua y así poder estar en condiciones de competir contra otras de su mismo giro o actividad, es aquí donde nuevamente surge la importancia de la Gestión de la Cambio en las Organizaciones.

Como se ha plasmado en los anteriormente se deben conjugar las distintitas herramientas como el Proceso Administrativo, la Toma de decisiones, el Desarrollo Sustentable y Sostenible y así lograr los objetivos de las Organizaciones.

A continuación, se presente un esquema para la Gestión del Cambio:

CONCEPTO	ACTIVIDAD
Planeación	Directivos: Cumplen con su función y tratan de hacer un cambio.
Comunicación	Gerentes: Simplemente comunican y vigilan que se cumpla la Indicación
Aplicación	Personal: Área o Departamento Operativo se dedica a realizar las indicaciones que se les dieron por parte de la Gerencia.
❖ Resultados Satisfactorios O No Satisfactorios	Evaluación: Identificar si realmente se cumplieron las indicaciones para realizar el cambio planeado.
Fuente: Esquema Elaboración Propia	

Gestión del Cambio

- ❖ Aunque las indicaciones se sigan al pie de la letra, en ocasiones No se logra el cambio Planeado.

Se recomienda el Siguiente esquema para la Gestión del Cambio:

CONCEPTO	ACTIVIDAD
PLANEACION	Se debe Identificar el Objetivo y Planear el Cambio
COMUNICACIÓN INFORMAR CONSTANTEMENTE LOS RETOS	Involucrar a todos los integrantes de la Organización y darles a conocer por qué se realizará un cambio
TRANSPARENCIA	No debe ocultarse nada, establecer la ruta, es decir informar objetivamente y trasparentemente el motivo del cambio.
CLARIDAD	Se evitará incertidumbre y eliminaran temores por parte de los que participen en el proceso del cambio.
MOTIVACIÓN	Informar sobre los Beneficios y Ganancias que se obtendrán al lograr el cambio planeado.
IDENTIFICAR RIESGOS	Identificar la Resistencia al Cambio
DEFINIR LOS RECURSOS QUE SE REQUIEREN	Aquí se deben considerar los Recursos: Humanos Financieros Materiales y Tecnológicos (Asegurarse que sean utilizados de manera eficiente)
EJECUCION	Guiar el proceso hacia el cambio: Omitir la Palabra Ordenar Aquí todos están involucrados por medio de la Comunicación dar Indicaciones y estar enterados de las Actividades a realizar
RESULTADOS	Este Proceso permitirá hacer las cosas bien
EVALUACIÓN	Identificar si los resultados son los planeados. Convirtiéndose en una ventaja competitiva para las organizaciones.
Fuente: Esquema Elaboración Propia	

CONCLUSIONES

- Realizar un cambio No es tan fácil como parece, se deben considerar los Objetivos de las Organizaciones y también los Objetivos personales de los Recursos Humanos de involucrados en estos Cambios. Con lo anterior se evitará o al menos se reducirá la Resistencia al Cambio.
- Es Necesario decir que No existe Una Formula "mágica" para realizar un a cambio, es aquí donde surge la Importancia de Gestionar Una Cambio dentro de las organizaciones, a manera de Analogía un cambio de recale, por medio de una metodología que permita identificarse con los beneficios del cambio.
- Hay que recordar que la competencia cada día es más fuerte y que constantemente se están renovando o modificando su forma de trabajar.
- Por otro lado, en este siglo XXI, se cuenta con tecnologías muy avanzadas que se deben utilizar para estar a la vanguardia y desde luego buscando la mejora continua.
- Hay que considerar que el cambio es parte de nuestra naturaleza humana.
- Lo único constante es el cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto.- Introducción a la Teoría General de la Administración.- Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004,
- Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G.- Desarrollo Organizacional y Cambio.- Editorial CENGAGE Learning, Canadá.- 2007.
- Deming Eduard.- Calidad, Competitividad y Productividad.- Salida de la Crisis.- 1989.- Editorial Diaz de Santos.- Madrid España.
- Ferrer, Juan.- Gestión del Cambio.- Editorial Lid Editorial Empresarial, S.L.. 2014.
- Harold Koontz y Weihrich Heinz. - Administración una Perspectiva Global. - Décima Edición McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Hernández, Jorge A. -Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano.- Editorial.- Pearson Educación; Edición 1st (1 enero 2011)
- Zimmermann, Arthur.- GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Caminos y herramientas, segunda Edición Ediciones Abya-Yala, Quito, Ecuador, 2000. E-mail: editorial@abyayala.org Página electrónica: http://www.abyayala.org

- Concepto Gestión del Cambio Organizacional

  https://blog.sodexo.co/gestion-del-cambio-organizacional#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20del,miembros%20a%20adaptarse%20al%20mismo.

- Concepto Gestión del Cambio Organizacional

  https://taktic.es/la-importancia-de-la-gestion-del-cambio-organizacional/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional%20fomenta%20la%20estabilidad%2C%20el%20posicionamiento,Facilita%20los%20periodos%20de%20cambio.

- Concepto Gestión del Cambio Organizacional

Maldonado, José Ángel)

  https://www.academia.edu/39954917/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL

- Proceso Administrativo

  https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/PROCESO-ADMINISTRATIVO-REYES-PONCE/914382.html

- Fases del Proceso Administrativo).

  https://concepto.de/proceso-administrativo/#ixzz6WBXPkO48

- Toma de Decisiones

  http://administracioncurso00.blogspot.com/2014/03/toma-de-decisiones-definicion-y.html

- Desarrollo Sustentable

  https://www.freepik.es/vector-gratis/salva-concepto-planeta-personas-que-cuidan-tierra_7824979.htm#query=desarrollo%20sostenible&position=6&from_view=keyword

- Desarrollo Sostenible

  www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods

Capítulo VII

Gestión del conflicto

Maridalia Ladrón de Guevara Smith
Universidad Veracruzana
Mladrondeguevara@uv.mx
https://orcid.org/0009-0001-9276-4715
Doctorante en Educación con Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento en Entornos Virtuales

RESUMEN

En este capítulo se aborda la solución una serie de cuestionamientos sobre el por qué evitamos el conflicto en nuestra vida, explicando la diferencia que existe entre este y un problema, brindando un panorama donde el conflicto nos da la posibilidad de encontrar una solución que nos brinde un beneficio para aquellos involucrados.

Profundizamos posteriormente en las teorías del conflicto y su relevancia en la actualidad, así como haciendo mención de los elementos propios del mismo y cuáles son sus componentes, para entender su función en nuestra sociedad.

Seguimos con el impacto posiblemente negativo que las emociones, prejuicios y predisposiciones tienen en la resolución de conflictos, para finalizar con el proceso de la negociación, sus elementos y características, y cómo nos ayuda a encontrar una solución al conflicto.

INTRODUCCIÓN

¿Te has preguntado por qué el conflicto en nuestra vida personal, familiar y social ha representado un aspecto evitativo? ¿Cuántas veces escuchamos que había que evitar tener conflicto o llegar a un conflicto con una persona, fuera quien fuera?

Tal como si se tratara de evitar una batalla en la que habría un ganador y un perdedor, o tal vez una polémica que colocaría a los involucrados en un *ring* donde había que sopesar los golpes y la propia defensa, para que al final el resultado no se aproximara a ningún beneficio y los desastres fueran cuantiosos e innecesarios.

Recuerdo bien la historia de una joven de aproximadamente treinta años, que en su historia de vida desde muy pequeña, escuchaba repetidamente decir a su madre que era mejor que hiciera lo que su papá le ordenara para que ella se evitara un conflicto con él. Las palabras de su madre eran una sentencia, sin juicio justo, y ella optaba por acceder a obedecer hasta lo más mínimo de tal forma que el conflicto con su padre no se presentara. Años después, pudo darse cuenta que ella era solo el instrumento entre su madre y su padre; con el paso del tiempo, pudo entonces percatarse que ella no era quien debía evitar tener un conflicto, quien realmente luchaba de manera diaria consigo y las circunstancias, era su mamá.

Seguramente conoces alguna historia como esta, o has podido leer artículos relacionados a este tema, que reflejan porque las personas viven los conflictos de una manera tan compleja o quieren evitarlos. Tal parece que se asume este concepto como una batalla.

En en este capítulo justamente trataremos de dar un enfoque amplio del tema “manejo del conflicto”, vertiendo su presencia más allá de lo personal y familiar, y así otorgarle al conflicto un lugar funcional en la vida de las relaciones laborales, en el ámbito de los negocios, de las transacciones, en la vida política o social, que involucran aspectos relevantes donde el conflicto toma una postura decorosa.

Planteamiento del tema

Si bien el pensamiento divergente entre dos o más personas nos coloca en una posición de desacuerdo, de defensa, a veces de imposición; otras de lucha, otras de convencimiento, es decir, nos coloca ante una situación que llamamos conflicto. Este es el medio por el cual podemos acercar las diferencias y convertirlas en oportunidad para enriquecer las distintas opiniones, donde ambas partes obtengan un beneficio; desde luego ese beneficio debe ser identificado en la puesta de las opiniones y argumentos. Si no identificamos la necesidad que el contrario tiene, no sólo será una lucha de poder, sino un tiempo mal empleado donde nadie

saldrá con nada. Torrejón (2021) define el pensamiento divergente como la capacidad mental para resolver problemas de diversas maneras, para encontrar soluciones válidas. Si bien un problema puede tener más de una solución, esto puede llevarnos a un conflicto precisamente por esa habilidad de ver distintas soluciones, queriendo imponer nuestra visión ante la propia de la otra persona.

Empecemos teniendo en cuenta lo siguiente, las personas no entramos en conflicto por opinar distinto, por percibir el mundo de forma personal, ni por las creencias, aprendizajes impuestos, o las deducciones que hacemos, mucho menos por los valores, criterios políticos, ideas religiosas, sentimientos y emociones; el ser humano está en conflicto por no mantener apertura, por evitar el reconocimiento de otras formas de sentir y ver, estamos en conflicto porque creemos que podemos perder algo, porque descubrimos la falta de habilidad del pensamiento para escuchar, para establecer empatía, para reconocer al otro, porque anteponemos las emociones y sentimientos y nos anclamos en juicios cortos poco comprensibles, que carecen de oportunidad de diálogo, porque nos negamos a la idea de realizar propuestas, canalizamos nuestros esfuerzos, recursos y energía direccionándolos a no permitir que lo que quiero y digo se discuta.

Aquí debemos hacer mención de la importancia de la comunicación interpersonal. Como lo menciona Boleri (2016), la comunicación interpersonal es un proceso psicológico, social y cultural, donde se genera la coordinación de acciones. No se da el conflicto solamente porque la persona frente a nosotros sea o piense diferente, ocurre cuando no existe una comunicación interpersonal efectiva entre ambos.

¿Te identificaste? ¿Reconoces a alguien de tu alrededor con esta manera de manifestarse?

En ocasiones manifestamos sin argumentos ni sustento lo que decimos, generando una especie de capricho o autoritarismo donde la apertura no está disponible, simplemente no es opción. Mestre (2015), menciona que el cerebro procesa la información emocional que captan nuestros sentidos, por ello nuestra emoción está influida e influye en el proceso cognitivo. Como digamos las cosas tiene un impacto en entendimiento y la respuesta que obtengamos.

Nuestras opiniones cambian con el tiempo gracias al estudio, al impacto de lo que escuchamos y vemos, a la información que platean las redes sociales, al avance de la tecnología, a los descubrimientos de las ciencias, al contacto social, a los intercambios culturales, el mundo está cambiando y el pensamiento también debe hacer ajustes para poder adaptarse a los escenarios vigentes.

Para algunos el cambio no representa más que un aspecto de ajuste y comprensión, velocidad y destino, para otros es una afronta que no es fácil de comprender y el pensamiento y las costumbres y la configuración personal ayudan a rechazar los cambios y permanecen en el ayer porque eso parece mejor que lo otro.

¿Cuántas cosas hemos construido al escuchar opiniones de expertos?, conscientes que el análisis que plantean conocedores de cierto tema los vuelve válidos, quizás por la forma en que nos muestran los escenarios, o ¿cuántas veces hemos sido víctimas de la persuasión de una buena campaña publicitaria? De anuncios y datos que influyen en nuestra vida de forma inmediata, la justificación sobra, quizás la razón es el elemento que dejamos de lado, porque lo que estamos viendo, o estamos escuchando consideramos está bien elaborado y justamente cumpliendo su objetivo producir un impacto y cambio en nuestro actuar. Briñol (2014) nos hace ver que la persuasión dependerá de cómo y cuánto elabore su destinatario la información contenida en el mensaje. Nuestra interlocución también deberá considerar qué tanto analizaremos la información que nos brinda la contraparte durante el conflicto.

¿Te has preguntado cuántos de tus pensamientos permanecen inamovibles, rígidos, innegociables?

La respuesta a la cuestión anterior tiene que ver con nuestras formas y pautas en la educación y la cultura, tal vez, ni siquiera podemos asegurar que hemos formado un criterio propio, porque muchas de las ocasiones "no pensamos", solo repetimos, seguimos imitando comportamientos, y seguimos siendo solo seguidores.

Derivado de lo anterior, resulta indispensable compartir el enfoque que se dará en este capítulo al tema CONFLICTO, por ello, te invito a que a partir de este momento consideres hablar del conflicto como un espacio entre dos o más personas para encontrar resultados que favorezcan los intereses de ambas partes.

Entendamos que un conflicto entonces, debe acercarnos al otro o a los otros, un conflicto es una llave que abrirá la puerta de oportunidad de conocer y empatizar, de aprender a escuchar generando propuestas, diluyendo la idea de que el conflicto es un espacio para luchar, para hacer una guerra donde alguien sale ganador y otra parte pierde.

A partir de este momento, nos referiremos al conflicto como una alternativa que representa una estrategia para la negociación, recordemos que desde muy pequeños hemos negociado nuestra vida, tenemos esa necesidad de hacer acuerdos para obtener lo que deseamos y dejar satisfechos con quienes nos relacionamos (padres, familia).

Negociar, es un tema fundamental inherente al conflicto, luego hay que precisar estrategias de negociación en los conflictos, no hay negociación sin un conflicto, y el conflicto no se resuelve sin negociación.

Pondremos en claro las habilidades que se ponen en juego ante el conflicto y su negociación. Esto como parte del enfoque de la administración y la gestión administrativa principalmente, sin dejar de lado que mucho de lo que se exponga será de utilidad en la vida cotidiana, donde los conflictos están en nuestra rutina diaria.

Desarrollo del tema

¿Problema o conflicto?

¿Alguna vez te habías puesto a pensar en la diferencia que existe entre estos dos términos? A menudo usamos estos conceptos sin percatarnos de su esencia, motivo por el cual para poder hablar del conflicto resulta indispensable conocer lo que implica esta palabra y lo que no es.

Por lo anterior, podemos convenir a modo de ir entendiendo la diferencia entre problema y conflicto lo siguiente:

Problema, implica que se presenta una situación bien definida,

- Tengo que ir al dentista
- No tengo dinero para pagar la renta
- Mi hijo tiene meningitis
- Mi madre me presiona con la tesis
- Mi jefe me ofrece un mayor sueldo, a cambio de tres horas diarias más de trabajo

Conflicto, contempla una situación donde hay que poner en juego muchas cosas y la mayoría de las veces involucra varios aspectos, sentimientos, dar respuesta a cuestiones tales como qué gano y qué pierdo, qué doy y qué recibo, donde hay que emplear estrategias para:

- Convencer
- Proponer y reconocer a la otra parte
- Plantear alternativas
- Escuchar a otros
- Ponerse en el lugar de otros (empatía)

- Comprender la diferencia de opinión
- Entender qué se busca o desea obtener y el por qué
- Hacer acuerdos

Cuando hablamos de conflicto debemos considerar que todas las partes que intervienen deben obtener algo de lo que buscan, lo ideal sería lograr la completa satisfacción de quienes intervienen, lo cual, aunque parece complejo sí es posible, aunque para ello se requiere pericia, habilidad, conocimiento, saber hablar, no enojarse, saber cuándo decir, saber escuchar, tener flexibilidad, tener voluntad, entre otras actitudes y habilidades.

Como lo menciona Jiménez (2019), concebimos al conflico como la contraposición de intereses, percepciones, valores y necesidades humanas insatisfechas, etc., que están siempre presentes en todas las sociedades y relaciones humanas.

De manera resumida podríamos concluir que un problema es una situación o evento que se nos presenta y que frena nuestra actividad, que requiere atención para su solución.

Debes saber que en este sentido existen dos tipos de problemas, aquellos que podremos solucionar y los que no tienen una solución, sin duda, sabremos qué hacer con el primer tipo de problema, nos pondremos un objetivo y al momento de alcanzarlo estaremos dando solución, pero ¿qué pasa con los segundos? De manera natural muchos de nosotros nos resistiremos a creer que algo no tiene solución, lo cual nos generará sensaciones muy incómodas, razón por la cual la respuesta a la pregunta planteada es ACEPTACIÓN. Valdivia-Salas (2019) nos hace ver que la aceptación no es necesariamente resignación. Se requiere de un proceso de mediación, de recepción y comprensión del mensaje recibido, para proceder a tomar una decisión o elaborar un plan de acción en función de aquello que requieren ambas partes en conflicto.

Cuando las personas aceptamos que un problema que se nos presenta no tiene solución nos estaremos evitando padecer momentos de incomodidad que nos generen sentimientos de malestar y esta postura nos permitirá continuar y canalizar nuestros recursos y esfuerzos para otras situaciones que se nos presenten.

En lo que respecta al conflicto, en términos generales éste se trata de puntos de vista que difieren sobre una situación, lo cual nos deja ver que son parte de la historia de las sociedades, que se presentan en todas las relaciones humanas, familiares, personales y laborales, son parte de nosotros y por ello deberíamos enfocarnos en verlos como una fuente de aprendizaje.

Resolver un conflicto puede resultar algo tan sencillo o tan complicado como lograr generar y respetar un acuerdo.

Los conflictos tienen la función de conocer al opositor y que él nos conozca, reconocer lo que se piensa, lo que se siente, lo que se quiere y el por qué se está buscando obtenerlo; sólo así sabremos enfrente de quién estamos.

> "… un conflicto supone, en síntesis, una interacción entre varias personas con objetivos y fines que son incompatibles. Y ello, a su vez, supone la presencia de personas y/o grupos con algún tipo de interdependencia, que perciban algún tipo de incompatibilidad en la consecución de sus objetivos y metas, o bien de competencia en la consecución de ciertas recompensas, propias de un ejercicio de competencia." (Jiménez, 2019. P. 21)

En el conflicto juega mucho la psicología del comportamiento, las emociones, la historia de cada quien, cómo hemos aprendido a discutir y a buscar ganar, sin embargo, debemos recordar que nuestra premisa en este capítulo es visualizar a los conflictos como oportunidades, no como guerras, ni batallas, donde es indispensable la buena escucha y el ser observador, los conflictos no son competencias, no son campos de batalla para pelear, son espacios para poner en lo dicho las ideas, lo que nos hacen sentir, obtener lo que buscamos.

Un problema puede derivar en conflicto, cuando las alternativas tienen que ver con ideología, o preocupación sobre qué dirá el otro, si le gustará o no, sin embargo, esto es mi conflicto, es decir traslado mi problema a categoría conflicto. Es lamentable que un problema crezca tanto y alcance esa categoría y ahí permanezca por indecisiones, por miedo, por angustia, y muchas otras razones no razonables.

Entendiendo lo anterior, analicemos las siguientes situaciones que se pueden presentar en nuestra vida familiar.

- Luis y Alberto discuten: hay de comer arroz, Luis no quiere arroz.

¿Conflicto o problema?

Desde la perspectiva del conflicto y problema:

Luis tiene un problema: hay arroz y no quiere comer arroz.

Luis y Alberto: tienen un conflicto, considerando que Alberto deberá convencer a Luis de comer arroz

- Dos hermanos deben compartir recámara, uno de ellos llamado Antonio se enfada y molesta todo el día al otro pequeño llamado Alejandro.

  Antonio tiene un problema y busca un conflicto: Su problema es que no quiere compartir, y por ello inicia un pleito molestando a su hermano Alejandro, pero ello no vuelve este problema un conflicto, en esta situación sólo podemos observar una conducta negativa causada por el enojo, y que es usada como mecanismo de defensa y ataque: la provocación.

  Un conflicto no se genera por una provocación, esto NO ES CONFLICTO.

Con este convenir básico, ahora tenemos más elementos para identificar qué es y qué no es un conflicto y reconocer lo que es un problema.

Las teorías del conflicto

Abordar un tema con la finalidad de ser comprendido en el ambiente al cuál se aplica, requiere revisar antecedentes no sólo del orden social si fuera el caso, también de índole filosófico, jurídico, etimológico, y más. Se van construyendo los conceptos en la medida de la profundidad y al mismo tiempo de la amplitud de éstos.

Hablando sobre el concepto de conflicto, es oportuno mencionar que es un tema que ha cobrado un papel muy activo en las últimas décadas en torno a las actividades que derivan de la economía, la política, los contrastes sociales, educativos, culturales, solo por mencionar algunos.

Pero conozcamos un poco sobre qué es el conflicto, ya que este término tiene su propia historia de vida y también su propio desarrollo, sus fines y propósitos mismos que, a lo largo de su existencia, han cubierto cabales tareas de progreso, de evolución, crecimiento, adaptación, mejoras y la apertura de oportunidades que a través de este singular concepto se han dado.

Conflicto, en el marco jurídico se activa como elemento de la aplicación de la justicia, en la filosofía como elemento activo de lo moral, valores, choques y confrontaciones a veces hasta bélicos, en el marco de lo social inmediato, como los contextos interpersonales e intrapersonales las reacciones ante el conflicto pueden desencadenar batallas sin alguna compensación o ser remedios paliativos ante grandes luchas donde el qué, el cómo y el para qué, son en sí mismo el conflicto.

Mas allá de la distinción generalizadora del conflicto que agrupa y clasifica a toda la sociología, hay dos teorías que de forma precisa corresponden a la corriente sociológica del conflicto y a

partir de las que para nuestro propósito serán tomadas como marco de referencia siendo el inicio para darle al conflicto un trato específico en el área de la negociación.

La primera de ellas, es la marxista. La segunda, que se inspiró en la primera, radica en la teoría sociológica liberal acerca del conflicto. Comenzaremos comprendiendo la diferencia que existe entre la propuesta marxista y la liberal.

Es necesario mencionar que a diferencia de muchos de nosotros, de acuerdo con este personaje icónico, Carl Marx, sociólogo, economista y político, su postura sobre el conflicto nunca fue de negación, ya que debido a las desigualdades sociales de su época que se reflejaban en sociedades que se dividían en clases, él aseguraba en sus manifiestos que el conflicto era algo necesario y que no podría evitarse ya que la distribución diferente de la riqueza generaba las condiciones para que este se hiciera presente. En este contexto, resultaba necesario y evidente que los conflictos se manifestaran.

En lo que respecta al conflicto visto desde el enfoque de la teoría sociológica liberal, esta concibe al igual que Marx que la estratificación de las clases sociales es una fuerza que motiva la generación de conflictos. Debe señalarse que su mayor aportación con nuestro tema de desarrollo obedece a visualizar al conflicto como una situación de divergencia social, que tiene distinción entre interés y valores, creencias y concepciones, dando mucho énfasis en un aspecto central, el poder. Han (2014) alude al poder como un medio de comunicación, no como opresión, operando de forma constructiva.

El poder como la premisa que se lanza entre dos ideologías o posturas y sobre las cuales habrá que mantener el interés para obtener algo que se desea. El poder ejerce presión, autoridad y en ocasiones hace valer posiciones y sustentos bien argumentados para obtener sentencia final.

El poder como parte del conflicto suele movilizar a grupos o colectivos incluso a naciones enteras, en torno a contradicciones o problemáticas estructurales. Existen también otras razones donde el conflicto asume su papel activo y preponderante, la desigualdad en las clases sociales que muchas veces aun perteneciendo a la misma clase social no escapa de la presencia de los conflictos con su respectivo estandarte de poder.

Lo anterior nos lleva a considerar que aun teniendo claras algunas estructuras sociales y categorías el conflicto existe desde sí mismo, desde que una forma de pensar está en desacuerdo con la resolución de situaciones que otros deciden para bien y mejora colectiva.

Diremos que siempre que haya colectivos o grupos sociales con ideas propias, con carácter y determinación, que perciban atropellos, desigualdad, abusos, que sientan la exclusión de sus

causas, que se les trate diferente y asuman que todo esto es por el poder que se adjudican algunos dentro de la estructura social, habrá conflicto.

De aquí partimos de forma directa al tema del conflicto, desde la perspectiva que nos ocupa donde se identificarán características, función y aspectos psicológicos en torno a los cuales se desarrolla el conflicto.

Elementos del conflicto

Lederach (2007) ha escrito ampliamente sobre la resolución de conflictos y mediación, y ha propuesto un modelo para poder analizar los elementos del conflicto, el cual considera la presencia e interacción de tres componentes: las personas, los procesos y los problemas.

De acuerdo con la propuesta de Lederach es importante reconocer las tres P´s cuando nos encontramos frente a un conflicto, razón por la cual analizaremos a qué corresponde cada una de estas.

Al hacer mención de la P de personas, requerimos identificar quiénes son los participantes, es decir, se vuelve indispensable reconocer quiénes son los protagonistas principales y secundarios, determinando su grado de implicación en el conflicto distinguiendo sus sentimientos, emociones y percepciones. Manzano (2006) menciona que nuestra percepción del mundo es resultado de cómo es y cómo funciona nuestro sistema perceptivo, mismo que tiene su forma y estructura en función de las experiencias y conocimientos previos. Por ello, no habrá dos negociaciones iguales, ya que, aunque sea entre las mismas personas, en la segunda negociaciónya contarán con un conocimiento sobre la primera. Cada negociación dependerá de las personas y el tiempo en que se realicen.

Es importante que tengamos noción de estas variables tanto de los implicados como de nosotros mismos y es oportuno mencionar que muchas veces los sentimientos y emociones no son fáciles de visualizar, ya que existe una tendencia a no expresar de manera natural cómo nos sentimos, entonces ¿qué hacer en estas circunstancias? No hay nada más sencillo y directo que preguntar ¿cómo me siento con lo que sucede? Y preguntar a los demás cómo se sienten, reconocer estos estados se vuelve fundamental en la resolución de un conflicto y la generación de acuerdos.

Sobre la P asociada a los procesos, esta se encuentra estrechamente relacionada a la manera en la que se toman las decisiones y los sentimientos que provocan a los involucrados en el conflicto, debemos considerar que siempre que se toma una decisión existen dos posibilidades, la primera es que la decisión sea aceptada sin inconveniente, pero por otra parte, existe también la posibilidad de que ésta no sea vista de la mejor manera y a quienes afecta directa o

indirectamente se muestren en contra, se rebelen manifestándose abiertamente o de manera discreta, lo cual resulta peligroso.

En este elemento la relación y la comunicación juegan un papel fundamental en la resolución del conflico; en una relación caracterizada por la confianza y el respeto se espera que los conflictos sean abordados de manera fluida y eficiente, sin embargo, si no existe una buena relación o no había relación previa entre las partes implicadas el conflicto puede desarrollarse de manera más compleja.

Por otra parte, en el proceso del conflicto la comunicación tiene un papel relevante que puede ayudar o dificultar, ya que la falta de esta puede complicar la generación de acuerdos, provocando rumores, desinformación, promoviendo miedo, incertidumbre, pero por el otro lado, es através de la comunicación que se pueden intercambiar datos que permitan llegar a acuerdos.

Por lo anterior, es importante que en un conflicto consideremos prestar atención al proceso y la forma en que son tomadas y comunicadas las decisiones y dediquemos tiempo a visualizar cómo son recibidas. Vinyamata (2005) profundiza sobre las técnias negociales, donde suele reflejarse la dualidad que existe entre la cooperación y el conflicto, configurando la situación para facilitar el acuerdo que ambos necesitan.

En lo relativo a la P de Problema este modelo nos señala que debemos identificar cuáles son los problemas involucrados, es decir, el hecho o situación que ocurre, determinando las necesidades e intereses de los involucrados, analizando los puntos de vista en que se difiere buscando la oportunidad para poder establecer un punto en común que sea la base en el acuerdo que permita la resolución del conflicto.

Función del conflicto

Una vez que hemos entendido qué es el conflicto y cuáles son los elementos a los que debemos prestar atención cuando este se presenta, quiero invitarte a contestar la siguiente pregunta ¿Para qué puede servirme el conflicto?

Para ayudarte con la respuesta a la cuestión planteada, debes considerar que la presencia de un conflicto nos está indicando que hay un evento (interno o externo) al cual debemos prestarle atención. Por otra parte, una de las funciones que tienen los conflictos resulta precisamente en la oportunidad que representa para que sus involucrados puedan manifestar sus opiniones, lo cual implica la exposición de diferencias pero que permite liberar tensiones entre ellos. Murillo (2017) especifica que, si bien no es el único elemento necesario para persuadir, la comunicación

asertiva representa un elemento fundamental en las negociaciones, siendo necesario un mensaje pertinente, concreto y claro, así como un lenguaje no verbal que ayude a crear un ambiente de confianza. Por su parte, Ramos (2016) menciona cómo una conducta asertiva no se produce de forma absoluta, tiene niveles en función de la personalidad y conocimientos del sujeto. Por ello, es una habilidad de la comunicación (asertividad) que podemos desarrollar y trabajar.

Como en todo tema, el conflicto no ha sido utilizado únicamente de manera positiva, y considero oportuno que sepas que para muchas personas el conflicto ha sido un medio utilizado para generar choques con el fin de evitar la cohesión grupal y fomentar la división de los equipos de trabajo con la justificación de alcanzar el cumplimiento de objetivos particulares. Esta función pone en manifiesto de nueva cuenta la importancia que tiene el factor poder, el cual con miras a lograr los mejores acuerdos que permitan resolver los conflictos debería utilizarse eficazmente buscando el equilibrio entre los resultados que se esperan y las relaciones entre los involucrados.

Las emociones en el conflicto

Un tema interesante y fundamental en el manejo del conflicto y su resolución son las emociones, identificar qué emociones están presentes o anteceden a los conflictos es de gran importancia, ya que si prevalecen emociones negativas es muy problable que el conflicto no tenga una resolución, por ello es importante manejar la empatía, la atención, la escucha, observar, analizar, ser proactivos y resolutivos.

Como lo menciona Vinyamata (2003), el conflicto es inherente al ser humano, pues la persona siempre se debate entre sus necesidades íntimas e impulsivas y las exigencias de adaptación que le impone el vivir en sociedad. Por su parte, Cruz (2014) identifica la empatía como una de las claves del éxito social, ya que corresponde a la habilidad que permite a las personas comprender y experimentar el punto de vista del otro, un elemento muy relevante en la resolución de conflictos.

Como personas requerimos habilitarnos en el manejo de emociones y debemos estar conscientes de su relación directa con los conflictos que se presentan interpersonales e intrapersonales.

Existe un gran desconocimiento en relación a lo que son las emociones y los sentimientos, consideramos que lo que sentimos es una emoción, y esto no es así, por ejemplo, sentir nervios no es una emoción; en este tenor, resulta indispensable que sepas que las emociones son parte de lo que nos hace humanos y cada una cumple una función, a la cual le debemos prestar

atención, ya que si dejamos que éstas se manifiesten y las dejamos pasar, nos pueden comprometer y llegar a poner en situaciones de riesgo. Por su parte, los sentimientos, según Pallarés (2010), son producto de la observación por parte de la mente de los cambios generados por las emociones.

El reconocimiento de las emociones que se ponen en manifiesto en el conflicto se vuelve muy importante, razón por la cual tomar en consideración los siguientes puntos a manera de sugerencia para tratar de comprender la manera en que los involucrados en un conflicto se expresan puede ser de utilidad; lo que se pretende es hacer énfasis en la necesidad que tiene ser empático, buscando la separación de la situación, el hecho o evento de las personas, en otras palabras, nuestro enfoque, nuestros recursos, nuestras fuerzas deben canalizarse y dirigirse a la situación evitando ser "duros" o "rudos" con las personas, en vez de ello nos centramos en el problema.

- Busca ponerte en los zapatos del otro
- Identifica cuáles son las percepciones en las que coinciden
- Evita realizar suposiciones
- Busca las oportunidades a partir de las diferencias que identifiques

Llevar a cabo estas acciones te permitirá acercarte de mejor manera a tu contraparte en el conflicto para tratar de comprender lo que dice y la manera en que lo dice.

Como lo menciona Camps (2011), la conjunción del razonamiento y emociones busca un equilibrio emocional que no es pura y simplemente el resultado de una imposición o represión de la razón sobre la emoción.

La negociación como herramienta para la resolución de conflictos

Para finalizar este capítulo hablaremos sobre la negociación, vista como una herramienta que nos permitirá la generación de acuerdos para la resolución de los conflictos. Al igual que el término conflicto, la negociación es un concepto vivo y activo utilizado en todo el mundo que ha permitido a lo largo de nuestra historia que las personas logren concluir tareas, que ha posibilitado obtener y canalizar recursos para el logro de objetivos, permitiendo realizar actividades en conjunto a través de formular acuerdos.

De acuerdo a Vinyamata (2003), la negociación contempla el conflicto como una oportunidad de progresar, de llegar a acuerdos inteligentes y estables que integren soluciones eficientes.

El significado de la palabra negociación tiene muchas connotaciones y denotaciones, en sentido estricto podríamos limitarlo al proceso que se lleva a cabo para lograr una concesión entre los involucrados, que implica que quienes intervienen se sientan satisfechos con el acuerdo para que éste sea respetado y se cumpla.

De acuerdo con Gonzáles, et al. (2020) la negociación es un intercambio que requiere que los sujetos involucrados reconozcna el fin que se persigue y los medios que van a permitirles lograr el objetivo.

Es oportuno mencionar que la negociación es ante todo un proceso, no un fin en si mismo, que no termina cuando se ha logrado generar el acuerdo, razón por la cual se debe considerar que los resultados de ésta, en su mayoría no son percibidos en un corto plazo, la negociación resulta exitosa cuando se puede cersiorar el cumplimiento del acuerdo el cual puede resultar evidente en un largo plazo. Lorenzo (2018) nos hace ver que un acuerdo deberá ser legítimo, justo, proporcional para ambas partes y equitativo para que la negociación sea adecuada.

Una negociación requiere del compromiso de las partes para cumplir el acuerdo. Al negociar se debe evitar a toda costa buscar aprovecharse de los demás, ya que, si alguno de los involucrados considera injusto el acuerdo, manifiesta que no está convencido en su totalidad o no se siente satisfecho, tendrá elementos que le impidan cumplir con lo convenido, imposibilitando con ello que la negociación tenga una conclusión exitosa.

Hablar de negociación implica considerar los siguientes puntos:

- Se trata de un proceso de intercambio
- Debe fometarse el diálogo y la comunicación efectiva
- Se busca construir acuerdos
- Puede darse como resultado de un conflicto
- Requiere de compromiso por parte de todos los involucrados
    - Implica analizar y conocer a la contraparte y el contexto donde se desarrolla
- Requiere de una postura de flexibilidad
- Busca identificar los beneficios compartidos que son comunes

Las tres herramientas más efectivas en la negociación

A pesar que no existe una fórmula única que asegure el éxito de una negociación o la resolución de un conflicto, tenemos la posibilidad de aprender a utilizar herramientas que nos pueden facilitar el proceso de la negociación y nos pueden hacer más ameno el camino que debemos recorrer para llegar al punto de destino planteado.

La negociación es una estrategia de adaptación, es decir, es un recurso inteligente para integrar intereses y preferencias relativamente divergentes entre sí y asignar de mutuo acuerdo los costes transaccionales de la operación. (Vinyamata, 2005).

Antes de adentrarnos en las herramientas de negociación, te invito a que pienses en las características que consideras tienen los mejores negociadores, por que justamente las sugerencias que te presento son resultado de lo que muchos expertos en el tema han observado en los mejores negociadores del mundo. ¿Te imaginas quiénes son? ¿Cómo lucen? ¿Qué hacen? Te daré una pista, normalmente tienen una voz suave y son de estatura pequeña. ¿Quiénes son?

Efectivamente los niños, analiza cómo le hacen los pequeños para conseguir lo que quieren en un mundo que es dominado por los adultos.

Como primera lección los infantes nos enseñan lo importante que resulta PREGUNTAR, los niños cuando no saben algo simplemente preguntan, en cambio ¿qué hacemos nosotros los adultos? Generalmente hacemos como que sabemos y presuponemos, lo cual resulta más peligroso, y esto lo hacemos normalmente porque no queremos dar la imagen de no saber; en una negociación no se deben realizar suposiciones, a falta de información lo mejor es preguntar, entre más datos se tengan más preparado se estará para poder realizar una propuesta, para saber en qué momento es mejor opinar, para saber cómo resulta mejor comunicarnos.

La segunda lección que nos dan los niños recae en SABER PEDIR lo que se quiere, ellos saben qué quieren y es justo lo que piden, sin rodeos, si quieren un dulce ¿qué hacen? Lo piden, en cambio un adulto difícilmente pide lo que quiere o necesita, en el lugar de esto solemos disfrazar las cosas, lo cual resulta arriesgado ya que, si no le decimos al otro exactamente lo que queremos, difícilmente nos lo darán. Puchol (2021) hace mención sobre cómo una negociación es una actividad donde dos partes con intereses complementarios, aunque en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo, sin olvidar que, si se realiza adecuadamente, se facilitarán las negociaciones futuras. Debemos saber cuándo y cómo expresar lo que queremos, sin invadir o atropellar los intereses del otro.

La tercera lección recae en INSISTIR. Los niños insisten, y esto resulta lógico, en cambio los adultos no solemos hacerlo porque nos resulta muy complejo, si no sabemos ni qué o cómo pedir lo que queremos mucho menos sabemos cómo insistir para obtenerlo.

Quienes tenemos hijos o la oportunidad de convivir de manera cercana con pequeños sabemos que cuando quieren algo insisten en obtenerlo, para ejemplo de ello la siguiente situación:

- Hijo: Mamá ¿puedo comerme unas galletas?
- Mamá: No.
- Hijo. Deja pasar una hora y vuelve a intentarlo, ahora de manera diferente. Mamá tengo hambre ¿puedo abrir unas galletas?
- Mamá: No, ya casi cenamos
- Hijo: De acuerdo.
- Pasa tiempo y después de cenar el hijo pregunta mamá sigo teniendo hambre y ya cené ¿puedo comer unas galletas?
- Mamá: De acuerdo, pero solo dos.

Ahora pensemos en otra situación, en donde la mamá desde un inicio da un No rotundo al niño, de manera general ¿qué haría en esta situación un niño para conseguir lo que quiere? Efectivamente recurren a otra figura de autoridad, el papá el objetivo es conseguir lo que quieren, observan el panorama y cambian la estrategia, analizan cuál será el mejor momento para hacer la petición y en caso de no lograrlo tienen otra alternativa, la cual implica buscar a los abuelos, ¿Por qué? Porque tienen un enemigo en común, los padres.

Es decir, los niños no tienen miedo a preguntar cuando desconocen algo, saben pedir exactamente lo que quieren e insisten. Ellos nos dejan ver que el NO es el inicio y no el fin, lo peor en una negociación es que te digan sí, ya que esto evita que se inicie la negociación.

Sin duda alguna, negociar se vuelve indispensable en nuestro día a día, negociamos muchas veces, y resulta necesaria esta habilidad para poder resolver conflictos.

Un buen negociador debe tener una excelente habilidad para comunicarse, si no sabes transmitir lo que quieres ni eres capaz de comprender e*l feedback* del proceso de comunicación el logro del objetivo puede verse impedido, además de ello, todo buen negociador debe saber ser empático y tener la capacidad de la escucha activa, ya que por medio de ésta podremos obtener información muy valiosa.

> “Ciertamente que ninguna obra humana, ninguna empresa, podría realizarse, de no mediar un proceso comunicacional entre los individuos partícipes, quienes, comprometidos en una conversación, ya sea instrumental, personalizada o terapéutica, logran coordinar sus conductas para alcanzar determinados objetivos.” (Bolgeri, 2018).

El cambio es nuestra única constante, y después de lo escrito en estas líneas podemos darnos cuenta que los conflictos seguirán estando presentes en nuestro quehacer, en nuestras relaciones profesionales, familiares y personales, en otras palabras, seguiremos viviendo con el conflicto, pero espero que a diferencia de cuando iniciaste a leer este capítulo, ahora estés convencido de los beneficios que tiene el conflicto en nuestra vida, y te sientas listo para mirar y pensar diferente cuando se trate de llevar a cabo una negociación y una resolución del conflicto.

CONCLUSIONES

Debemos estar conscientes que nuestras opiniones, ideas o intereses difieren con los de las personas con las que convivimos, lo cual motiva la generación de diversos conflictos, es decir, el conflicto ha sido parte de la historia de la humanidad y seguirá presente en nuestro día a día. En este sentido resulta importante recordar que el conflicto debe ser visto desde un enfoque positivo que permite transformaciones positivas en las sociedades, que presenta alternativas de resolución equitativas cuya intención en mejorar las relaciones de las partes involucradas.

La presencia del conflicto permite a las personas aprender, madurar y mejorar su manera de ser y hacer, en lo individual, familiar, social y laboral.

En este capítulo el tema fue abordado desde una perspectiva simple, que buscó plantear la diferencia entre un problema y un conflicto, asumiendo que todos de alguna manera hemos sido parte de algún conflicto y que quizás de manera cotidiana estamos buscando resolver problemas, algunas veces ya ni nos percatamos de ello, lo cual se debe a que éstos ya forman parte de nuestra cotidianidad o bien porque nos hemos acostumbrado a su presencia, y los vemos como algo normal.

Lo cierto es que muchas de las ocasiones no diferenciamos cuando tenemos problemas y cuando estamos en conflicto. Este último a veces nos asusta y de manera natural buscamos evitarlo, porque nos enseñaron que lo mejor es no tener conflictos para llevar la fiesta en paz, y ni hay fiesta ni hay paz. Desde esta perspectiva el conflicto parece un acto destructivo, motivo por el cual se desarrolló este capítulo, proponiendo que el lector realice un cambio de óptica al comprender su naturaleza y función.

Los conflictos y la negociación resultan muy positivos si saben abordarse, y su desarrollo puede derivar en logros, en la generación de acuerdos que otorguen beneficios, que satisfacen necesidades.

Las habilidades para negociar conllevan aspectos de gran responsabilidad y una comprensión de no voy a ganar, o no debo perder, recordemos que en un conflicto hay diferencias de intereses, ideas, costumbres, son diferencias de tipo pragmático, político y filosófico.

Cuando se habla de conflicto debemos recordar que para este concepto no hay ganadores ni perdedores, si ello sucede se puede considerar que el conflicto no fue resolutivo pudiendo extenderse de forma indefinida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolgeri, Pedro. (2018). *Comunicación Interpersonal.* La Serena, Chile. Editorial Universidad de La Serena.

Briñol Turnes, P. Corte Ibáñez, L. D. L. & Becerra Grande, A. (2014). Qué es persuasión: (ed.). Biblioteca Nueva.

Camps, Victoria. (2011). *El gobierno de las emociones.* Barcelona, España. Herder Editorial.

Cruz Lablanca, I. D. L. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo:* (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.

González Campo, C. H., Patiño Serrano, A., & Buitrago Botina, J. (2020). *Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles.Informador técnico.*

Han, B. (2014). *Sobre el poder:* (ed.). Herder Editorial.

Hernández Orta, Gustavo. (2012). Manual de Gestión y Resolución de Conflictos. Indesol.

Jiménez, F. y Beltrán, R. (2019). *Gestión de conflictos*. Madrid, España. Dykinson.

Lederach, J. P. (2007). Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bogotá: Centro Cristiano para Justicia, Paz y Acción Noviolenta-Justapaz.

Lorenzo Lago, E. (2018). *Construyendo acuerdos: teoría y práctica de la negociación:* (ed.). Ediciones Díaz de Santos.

Manzano Mier, M. (2006). *Introducción a la percepción:* (ed.). Editorial Félix Varela.

Marx. Karl. (1973). El Capital. Fondo de Cultura Económica, México. Obras Escogidas Progreso, Moscú.

Mestre Navas, J. M. (2015). *La regulación de las emociones: una vía a la adaptación personal y social:* (ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Murillo Ospina, J. H. García Rodríguez, L. & Calle Arango, L. (2017). *Comunicación efectiva en entornos empresariales:* (1 ed.). Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Pallarés, M. (2010). *Emociones y sentimientos: dónde se forman y cómo se transforman:* (ed.). Marge Books.

Puchol, L. & Puchol, I. (2021). *El libro de la negociación:* (5 ed.). Ediciones Díaz de Santos.

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2016). *Asertividad y habilidades sociales en la comunicación y atención al ciudadano:* (2 ed.). Editorial ICB.

Torrejón Mori, P. E. & Rucoba Del Castillo, L. R. (Dir.). (2021). *Programa aprendizaje basado en problemas en el desarrollo del pensamiento divergente en estudiantes del módulo realidad amazónica i de la especialidad ciencias sociales de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, 2018:* (1 ed.). D - Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Valdivia-Salas, S. & Páez Blarrina, M. (2019). *Aceptación psicológica: qué es y por qué se fomenta en terapia:* (1 ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Vinyamata, E. (2003). *Tratamiento y transformación de conflictos.* Barcelona, España. Ariel.

Capítulo VIII

Gestión del Emprendimiento

Dra. María del Carmen Mendoza Mendoza
mariamendoza03@uv.mx
https://orcid.org/0009-0000-1794-3644

SÍNTESIS CURRICULAR

Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial, con Maestría en Administración en el área de Organización y Sistemas por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Directora General del Centro de Estrategias, Capacitación y Desarrollo Empresarial, CECADE A.C., y de la Incubadora de empresas básicas y de Alto Impacto. Con más de 20 años de experiencia en materia de emprendimiento, impartición de talleres, foros, seminarios, asesoría y consultoría empresarial. Certificada en "Incubator Management Certificate Program" National Business Incubation Association, NBIA, así como Consultor Pyme JICA. Posee 25 años de experiencia como docente en instituciones de Educación Superior, es maestra en la Facultad de Contaduría y Administración. Cuenta con certificaciones en la Norma Conocer como EC0943 en "Promoción de Igualdad y No Discriminación", EC0217 en "Impartición de cursos de formación del capital humano", EC0308 en "Capacitación presencial a servidoras y servidores públicos en y desde el enfoque de igualdad entre mujeres y hombres", EC020 en "Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural".

RESUMEN

El presente trabajo aborda la relación que existe entre la Revolución 4.0 y el emprendimiento. Se entiende que esta relación ha quedado influenciada por todos los cambios que trajo consigo la Cuarta Revolución Industrial, los cuales han afectado completamente el mundo económico del siglo XXI. Por ende, es necesario comprender: cómo los cambios industriales son parte de un largo proceso histórico; cuáles son sus principales características en relación al emprendedurismo, el empleo y los negocios; y cuáles son las realidades que se deben asumir para mejorar el emprendimiento, así como las cualidades requeridas de un emprendedor para desarrollar proyectos de emprendimiento en la actualidad.

Palabras clave: emprendimiento, revolución 4.0, innovación, tecnología.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha sido uno de los pilares de la educación, de acuerdo con la CEPAL (2017), la actividad de los emprendedores está relacionada, por un lado, con el progreso tecnológico, la innovación, la adopción de procesos productivos mejores, el acceso a nuevos mercados y las mejoras de eficiencia en materia de producción y gestión. Por otro lado, está el vínculo con la estructura productiva de un país y la capacidad para vincular el emprendimiento con objetivos clave de transformación productiva. Por lo tanto, impulsar el emprendimiento es una prioridad para mejorar las oportunidades de empleabilidad e ingresos que permite aprovechar el potencial no explotado, más si se trata de hacerlo en medio de una crisis de transformación como la que estamos transitando. Por las anteriores consideraciones, el presente capítulo, se enfocará en explicar las cualidades requeridas de un emprendedor para desarrollar proyectos de emprendimiento en el marco de la cuarta revolución industrial 4.0.

Concepto de Emprender y Emprendimiento.

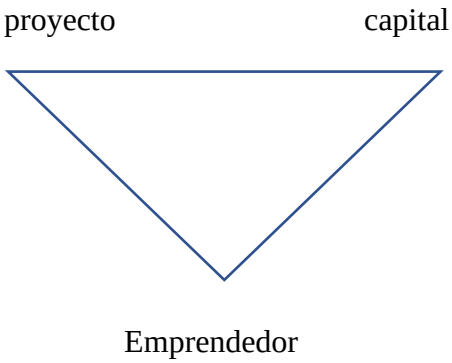
Emprender significa poner en marcha una actividad, una obra o un negocio que requiere cierta capacidad de detección de oportunidades, de toma de decisiones y de asunción de riesgos moderados. Se caracteriza por romper con la forma tradicional de hacer las cosas, proponiendo un producto o servicios que aportan valor añadido y que acaban con las rutinas establecidas. Para ello, el emprendimiento requiere características individuales, competencias técnicas y aptitudes transversales. Mababu (2017, pp. 5-6).

De acuerdo con Hebert y Link (1989), hay tres grandes acepciones de emprendimiento: La primera considera el emprendimiento como un potenciador de creación de mercados mediante la difusión tecnológica, la innovación o la coordinación de mercados. En este sentido, el emprendedor es un catalizador del crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad. La segunda se centra en la toma de riesgos como característica fundamental del emprendedor. Y la tercera pone de relieve las decisiones laborales del individuo; esta acepción considera emprendedores a los individuos capaces de administrar sus propios negocios y se centra en la definición de emprendedores independientes.

El Triángulo Invertido del Emprendedor

Podemos ver el proceso emprendedor en la forma de un triángulo invertido, como el de la siguiente figura:

Figura 1. El Triángulo invertido



(Freire, 2004)

En el punto de apoyo (el vértice de abajo) está el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado. Freire (2004).

Como lo muestra la figura anterior, el triángulo se apoya en el emprendedor, esto nos ayuda a entender el papel tan importante que este juega para realizar su emprendimiento, de su firmeza y pasión depende en gran medida que el modelo no se derrumbe. El emprendedor a través de su creatividad conseguirá el capital y logrará realizar su proyecto. Al emprender no debe faltar emoción, riesgo, determinación y sobre todo ilusión y convencimiento.

Uno de los principales problemas de emprender es la diferencia que hay entre lo que originalmente imagina y diseña el emprendedor, y lo que el mercado está dispuesto a aceptar y pagar. Una vez pasado este desafío, habrá algunos más que tienen qué ver con cuestiones que incluyen aspectos de gestión, producción y hasta desarrollo tecnológico.

Cualidades de un Emprendedor

Mucho se ha escrito y hablado respecto a las cualidades que debe tener un emprendedor, como vocación, pasión, capacidad de resiliencia, liderazgo, compromiso, creatividad, disciplina, por mencionar solo algunas, es decir, no basta solo con tener una idea o un excelente modelo de negocio, es importante la formación, aprender a emprender, prepararse incluso para el fracaso las veces que sea necesario hasta lograr el éxito. Ser Emprendedor es una actitud constante. Según Jáuregui & Carmona (2014), el buen emprendedor ha de reunir un conjunto de aptitudes y actitudes sobre las que debe reflexionar antes de poner en marcha su proyecto, citaré algunas en las cuales coincido con el autor:

1.Fé en el proyecto.

Creer en el proyecto. No se puede llevarlo a cabo si el emprendedor no es el primer convencido y para esto no debe preocuparse del posible fracaso.

1.Constancia.

Perseverar, ser constante, no aburrirse, seguir hacia el objetivo que se ha marcado, sin que eso signifique no corregir.

3.Actitud proactiva.

Seguridad en sí mismo. Luchar y pelear por el proyecto, si no lo hace el emprendedor ¿quién lo hará? Por lo tanto, debe ser proactivo teniendo claro que es necesario que se tiene que marcar una meta.

4.Humildad.

Ser humilde no impide que pueda defender su proyecto con convencimiento, con criterio, con carácter... pero con la sencillez suficiente para que sea creíble para todos.

5. Marcarse una meta.

Plantear objetivos que cumplir, una hoja de ruta tiene que seguirse para intentar llegar al fin deseado.

6.Enamorarse.

Enamórate de tu proyecto. Es difícil darlo todo y trabajar si no se está "enamorado" del proyecto o idea que se quiere emprender.

7.Perder el miedo al fracaso.

En nuestro país sigue existiendo falta de cultura emprendedora que se concreta en un temor exacerbado al fracaso empresarial. El fracaso de un proyecto ha de entenderse como parte del aprendizaje, se aprende más de los errores que de los aciertos.

8.Ilusión.

Mantener en el tiempo un proyecto empresarial no es tarea fácil; de hecho, solo lo consigue un bajo porcentaje de los que lo inician, debido, principalmente a las dificultades, solo las personas que estan motivadas, por tanto, ilusionadas logran superarlas.

9.Paciencia.

Muy pocas cosas se consiguen de un día para otro. Lo que para los que te miran desde fuera puede ser un golpe de suerte, para el emprendedor no lo es, pues sabe todo el trabajo y esfuerzo que le ha tenido que dedicar y lo que ha tenido que esperar. Emprender es trabajar cada día dando pequeños pasos.

10.Formarse en gestión empresarial.

Por muy brillante que sea una idea o un proyecto, su desarrollo y puesta en marcha requerirá una serie de habilidades y capacidades para gestionar recursos huma- nos y físicos. Algunas de estas capacidades pueden ser innatas, pero para la mayoría deben ser adquiridas y la formación puede ser un camino para acelerar esta adquisición.

El Emprendimiento en la era de la Revolución 4.0

Desde el siglo XVIII el hombre empezó uno de los procesos más extraordinarios y radicales que ha podido crear: la Revolución Industrial. Este hecho ha marcado una ruptura en toda la historia de la humanidad. Sus inicios han conformado una cadena de transformaciones que desembocan hasta nuestros días. Estas evoluciones han creado nuevos mundos, que a su vez han ido cambiando bajo la curiosidad, la creatividad y la constante necesidad de innovarse para mejorar y subsistir.

Entre 1760 hasta el 2018, la humanidad ha vivido cuatro revoluciones industriales que han definido desde su economía, comercio, clase social y vida cotidiana hasta su identidad, forma de vestir, conexión social, entre otras. Por ello resulta tan importante comprender estos cambios como un parte esencial de lo cotidiano. Todos los días usamos, hablamos o nos conectamos con un elemento proveniente de las revoluciones industriales.

La Cuarta Revolución Industrial ocurre en las primeras décadas del siglo XXI y se caracteriza por los resultados de la convergencia entre tecnologías digitales y físicas que llevan a nuevas infraestructuras, como las empresas, comunicaciones, transportes, consumos y modos de vida. Los alcances de este movimiento aún son impredecibles, puesto que siguen en desarrollo. Sin embargo, también existen varias certezas, que ya resultan innegables, sobre cómo se está modificando el mundo. Esta cuenta con tipologías innatas, las cuales le perfilan como uno de los cambios sin precedentes en la historia de la humanidad. Podemos hablar de tres ejes principales: Velocidad de las transformaciones tecnológicas, amplitud y profundidad de los cambios, y el impacto en los sistemas socio- económicos. La primera gran característica es la velocidad de invención. En esta revolución, las técnicas emergentes y la innovación de base

extendida se están difundiendo mucho más rápido y más ampliamente que las veces anteriores. Estas tecnologías *de última generación* están transformando por completo los sectores económicos a una velocidad impresionante. Se trata de aquellas empresas que surgieron con un servicio o producto innovador, lo consolidaron rápidamente y ahora se apropian del mercado; como sería el caso de Uber, Google, Airbnb o el Iphone de Apple (Caro, 2017, p. 9).

La segunda característica es la amplitud y profundidad de los cambios que vivimos. La digitalización ha implicado la automatización del proceso productivo, lo que reduce los costos de producción. Esto, junto con el auge de las plataformas que reúnen y concentran actividades de diferentes sectores, afecta los rendimientos de escala de las empresas, que crecen exponencialmente. El resultado es que la productividad de las empresas se va a multiplicar, los ciclos de innovación/ganancia se acortarán, favoreciendo a los emprendedores frente a los rentistas; al mismo tiempo, las nuevas tecnologías van a contribuir a la producción de bienes y servicios con costo marginal cero (como ya se constata con las *nubes* -Google o Dropbox- así como Whatsapp o Instagram. Empresas que ofrecen servicios y bienes de información con costos cercanos a cero). En el futuro, la innovación tecnológica también conducirá a un milagro de la oferta, con ganancias a largo plazo en eficiencia y productividad. Los costos de transporte y comunicación caerán, la logística y las cadenas de suministro mundiales serán más efectivas, y el costo del comercio disminuirá, lo que abrirá nuevos mercados e impulsará el crecimiento económico. (Caro, 2017, pp. 9- 10. Schwab, 2015, p. 2).

La tercera característica – impacto en los sistemas socio económicos- es la más compleja, puesto que engloba varios rasgos. Por una parte, están los cambios en el mercado laboral y el empleo. El escenario que se prevé es desempleo, precariedad y dualización para quien no se recicle y adapte lo suficientemente rápido, porque el mercado se dividirá entre quienes sepan gestionar las tecnologías y quienes realicen trabajos tan poco cualificados que no salga rentable sustituirlos por dichas tecnologías (Caro, 2017, p. 10. Oliván, 2016, p. 103).

Con todo esto se puede concluir parcialmente que los cambios digitales que vivimos hoy en día son parte de un proceso histórico de larga duración, interconectado a diversos niveles: globalmente y en sentido económico, social y político. Lo cual explicaría porqué nuestro entorno cambia tan vertiginosamente o porqué los sentimientos de incomprensión o desconexión con este nuevo mundo que se levanta ante nosotros. En ese mismo sentido, resulta relevante estudiar, comprender e insertarse en este ciclo, ya sea desde los análisis y estudios, o en una parte más práctica, marcada por los negocios, la educación y el emprendimiento.

A partir de lo ya mencionado sobre la Cuarta Revolución Industrial o Revolución 4.0, la transformación digital introduce a las empresas una cultura de innovación y reinvención permanente, una lógica de crecimiento y desarrollo centrado en el consumidor, una reducción de las barreras geográficas y culturales, y una apertura al sistema global. Ello implica entender adecuadamente las nuevas reglas del mundo empresarial y adaptarse a un mercado en constante cambio, proporcionando soluciones originales tanto en los productos como en los servicios.

Para estos nuevos o futuros emprendedores, la transformación digital es la llave de muchas nuevas oportunidades. De ahí que estudiemos lo que se ha llamado la *Industria 4.0*.[2] Esta se encuentra sustentada en las llamadas "Fabricas Inteligentes", caracterizadas por la interconexión de máquinas y sistemas de producción, por un fluido intercambio de información con los mercados, competidores y otras fábricas inteligentes. Lo que permite introducir gran flexibilidad en el proceso productivo y gran adaptabilidad a situaciones fortuitas. Además, los clientes finales no son considerados sólo consumidores, sino que sus opiniones cuentan para diseñar y personalizar un producto o servicio. De esta forma, los productores y consumidores interactúan directamente a través de las redes de internet (Caro, 2017, p. 7).

Visto en perspectiva, la Cuarta Revolución Industrial tiene cuatro efectos principales en los negocios: las expectativas de los clientes, la mejora de los productos, la innovación colaborativa y las formas de organización (Schwab, 2015, p. 5). Desde estos efectos se trabaja, junto con la tecnología, para crear el paradigma empresarial de inicios del siglo XXI. Es por ello que las principales herramientas de la Revolución 4.0 son el internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, nanotecnología, Big Data, drones, inteligencia artificial, robótica, comunicaciones inalámbricas y productos inteligentes, entre algunos otros, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Principales tecnologías de la cuarta revolución industrial.

Categoría	**Descripción**
Impresoras 3D	Avances en las técnicas de fabricación, ganando en precisión y uso de nuevos materiales. Se incluye el desarrollo de tejidos orgánicos para uso médico.
Nuevos materiales	Nuevos materiales y nano estructuras para el desarrollo de nuevas propiedades los materiales.
Inteligencia artificial y robótica	Desarrollo de máquinas que puedan sustituir a los seres humanos, cada vez más en las tareas

[2] De acuerdo con Caro (2017), el Centro para la Tecnología de la Información y de la Oficina (CeBIT) fue el primero en usar el término durante la feria de Hannover 2011.

	asociadas con el pensamiento, trabajos multitarea, y tareas físicas.
Biotecnologías	Innovaciones en la ingeniería genética, conocimiento de la secuencia y aplicaciones tanto terapéuticas como preventivas para mejorar la salud entre otras aplicaciones.
Captura y transmisión de energía	Mayor eficiencia en la batería y pila de combustible; nuevas tecnologías para el aprovechamiento de energías renovables; distribución de energía a través de sistemas de redes inteligentes, o la transferencia de energía inalámbrica entre otras mejoras.
Blockchain	Sistemas criptográficos que gestionan, y verifican los datos de transacciones de registro público. Es la base de nuevas formas de dinero virtual como el Bitcoin.
Geoingeniería	Nuevas tecnologías orientadas a la captación y eliminación de dióxido de carbono y el manejo de la radiación solar.
Internet de las cosas	Sensores y sistemas integrados y conectados para facilitar el seguimiento y la gestión de productos, servicios y aplicaciones en múltiples ámbitos.
Neurotecnologías	Innovaciones como las llamadas drogas inteligentes orientadas a mejorar la actividad cerebral.
Tecnologías de la computación	Nuevas arquitecturas de computación que incluye la computación cuántica, biológica o de procesamiento de redes neurales, así como la expansión de las tecnologías informáticas actuales.
Tecnología espacial	Desarrollos que permitan un mejor acceso y la exploración del espacio, incluyendo los microsatélites, telescopios avanzados, cohetes reutilizables y motores de cohete de chorro integrados.
Realidad virtual aumentada	Mejoras en las interfaces entre humanos y ordenadores, que implican entornos de inmersión, lecturas holográficas y superposiciones producidos digitalmente por experiencias de realidad aumentada.

Fuente: Caro, 2016, p. 21

A esto hay que sumar otra característica: los modelos laborales digitales. Términos como trabajo en la nube, trabajo colaborativo, el *crowdworking*, espacios de *co-working*, los *newhater* o las *startups*, son nuevas formas de sociabilidad empresarial y laboral.

Superficialmente estos nuevos modelos tienen poco o nada que ver con las relaciones de trabajo tradicionales del siglo XX. Sin embargo, su existencia impacta el desarrollo social y el emprendimiento; ya que responden a las necesidades contemporáneas sobre las relaciones humanas, digitales y laborales.

Como hemos comentado, no ha pasado mucho tiempo desde la formulación novedosa en la que aún hoy el mundo se halla inmerso -Industria 4.0-, y algunos visionarios ya se cuentan en la siguiente Revolución Industrial: la Industria 5.0, y su potenciación de la transformación de la industria al interior de espacios inteligentes con base en IoT (internet de las cosas) y en la computación cognitiva.

La Industria 5.0, según Estrada (2018), involucra un cambio de la fabricación moderna, así como una amplia gama de otros procesos, comerciales y no comerciales, ya que con esto permite que el hombre y maquina trabajen codo a codo, en colaboración mediante el uso de robots colaborativos. Por lo tanto, la Industria 5.0 no representa tanto otra Revolución Industrial, sino que sirve para aumentar las tecnologías de la Industria 4.0 fortaleciendo la colaboración entre humanos y robots.

Tipos de emprendimiento para la era actual

En este nuevo paradigma no se trata simplemente de cambiar o sustituir un proceso físico por uno virtual. Consiste en poner a las personas en el centro del negocio, utilizando todos los recursos (tecnologías) para ofrecerles mejores productos y servicios. En este sentido, hay que formar emprendedores que gestionen nuevos modelos de hacer negocios y con la capacidad de anticiparse a las cambiantes necesidades del consumidor (Mababu, 2017, pp. 3-5).

Para los emprendedores de hoy, los cambios que vivimos se presentan como oportunidades diarias y cada vez más viables para constituir un negocio o empresa. Arreguin (2020), menciona que el emprendimiento se puede clasificar por su actividad (emprendimientos de base abierta, base cultural y creativa, de base tecnológica, dinámicos, y start ups), por objetivo (emprendimientos de base social y emprendimientos inclusivos) y según su origen (spin off y start ups).

Existe diversas clasificaciones de emprendimiento, a continuación, se presenta la que se propone adoptar para impulsar la gestión del emprendimiento considerando los cambios y

evolución de las tecnologías, formas de trabajo, procesos, cultura, medio ambiente, es decir, de las necesidades del mundo de hoy.

Emprendimientos Tecnológicos

Se puede definir como un proyecto que nace basado en las herramientas digitales que provee la moderna tecnología y generan valor utilizando sistemas tecnológicos y científicos. Como ejemplos podemos citar a las Apps (aplicaciones) móviles, Cloud computing (computación en la nube), internet de las cosas (IoT), Phygital, lo cual se refiere a la combinación entre el e-commerce y las tiendas físicas, Ciberseguridad, que se refiere a las herramientas tecnológicas usadas para proteger la información en el entorno cibernético, desarrollo de software, producción de videos, videojuegos, Inteligencia Artificial, entre otros.

Emprendimiento social

Tienen como meta resolver problemas socioeconómicos que generen impacto. Proporcionan soluciones innovadoras a los problemas sociales como la lucha contra el hambre, la pobreza, la exclusión social, las enfermedades, la educación, el cambio climático, entre otras dificultades que enfrenta la sociedad.

Emprendimiento verde

Son aquellos orientados a la mitigación, reducción o eliminación de problemas ambientales, también se abocan a la producción de bienes y servicios a partir de acciones socio-ambientales como la selección de materias primas, cadenas de producción sanas, es decir, toman acciones responsables con el medio ambiente.

Emprendimiento Sustentable

La preocupación por el cuidado del medio ambiente ha llevado a países de todo el mundo a adoptar serios compromisos. Un ejemplo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, cuyo propósito es erradicar la pobreza, promover la prosperidad económica y social y propender por la protección ambiental, en este contexto los emprendimientos sustentables tienen dichos objetivos, los cuales dan como resultado el nacimiento de negocios sustentables centrados en reducir el impacto negativo en el entorno natural y social.

Todos lo estudiado en párrafos anteriores son un nuevo modelo de sociedad, en la que los servicios basados en el conocimiento constituyen la estructura central de la nueva economía y de una sociedad sustentada en la información. Esto sólo es entendible desde el conocimiento,

la innovación, la utilización eficaz de los recursos y a través de la cohesión económica, social y territorial. Lo cual necesita, para poder desarrollarse, actuar en una triple dirección: directamente sobre sus ciudadanos, mejorando sus niveles de educación, su formación, su capacidad innovadora y emprendedora (Aguilar, 2016, p. 80).

Conclusiones

El emprendimiento significa mucho más que iniciar un nuevo negocio, es la oportunidad de convertir a las personas en entes más creativos, proactivos, innovadores, como decía el gurú de los negocios Peter Drucker: "El emprendimiento no es ciencia ni tampoco es arte, es práctica".

El emprendimiento es importante porque permite a las personas tener una fuente de ingresos, independencia económica, cumplir un sueño, crear empresas, generar oportunidades de trabajo, fortalecer la economía, desarrollo de nuevas ideas, productos y servicios, y por supuesto, mejorar la calidad de vida porque los emprendimientos son fuentes de desarrollo, ya sea económico, tecnológico y social.

Vivimos una era muy diferente a la de nuestros padres y abuelos. Hoy somos la generación con un serio compromiso de transformación positiva, el emprendedor más que nunca tomará la pauta para generar cambios positivos en su entorno si se considera como un especialista en solucionar problemas. No existen recetas, ni respuestas para solucionarlos, las soluciones se deberán crear, es por eso que potenciar la gestión del emprendimiento es fundamental, si no pensamos en soluciones creativas, innovadoras y sostenibles es posible que heredemos a las futuras generaciones, un mundo en serios problemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboal, D., & Veneri, F. (2016). Entrepreneurs in Latin America. *Small Business Economics, 46* (3), 503-525.

Aguilar del Castillo, M. C. (2016). La formación y el emprendimiento respuesta a las nuevas realidades económicas y sociales. LLI, 2 (2), 73- 103.

Alcaraz, R. (2015). El emprendedor de éxito. 5ª Ed. Mc Graw Hill, México.

Arreguin S. Luis Javier (2020), Gestión profesional de las MIPYMES, AS Consulting Group.

Caro Márquez, E. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial*. España: Trabajo fin de grado, Universidad de Sevilla.

Estrada, J. (2018). Industria 5.0. Obtenido de

http://www.logicbus.com.mx/pdf/articulos/Industria-5.0.pdf

Freire Andy (2004), Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad. Aguilar, primera edición. Buenos Aires, Argentina.

Gámez Gutiérrez Jorge (2015) Emprendimiento, creatividad e innovación. Editorial Universidad de la Salle González

Guillen, S. (2013). Gente creativa. Gente innovadora. Arte, trabajo en grupo e innovación Rojo Libros, Madrid, España

González, F. (2012). Creación de empresas. Guía del emprendedor. Empresa & Gestión. Madrid.

Hebert, R., & Link A. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1 (1), 39-49.

Jauregui Fernando & Carmona Lourdes (2014), 100 Consejos para Emprender. Fundación EOI, 2014. Editorial Almuzara.

Mababu Mukiur, R. (2017). La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5 (2), 1- 18.

OCDE/CEPAL/CAF (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es

Ochoa José (2017) Creatividad e innovación. Editorial CODEU.

Osterwalder, Alexander & Pigneur Yves (2011). Generación de modelos de negocios. 17a Ed. Ediciones Deusto, Barcelona.

Prieto Siena, Carlos (2017) Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios. Editorial Pearson. México

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

http://vassp.org.au/webpages/Documents2016/PDevents/The%20Fourth%20Industrial%20Revolution%20by%20Klaus%20Schwab.pdf

Varela, R. (2014). Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 4a Ed. Pearson, Colombia.

W.Chan kim, Mauborgne R., La Estrategia del Océano Azul, 1ª edición, 2015, Editorial PROFIT. España.

Capítulo IX

Gestión del Marketing Digital

Dr. César Augusto Mejía Gracia
cemejia@uv.mx
https://orcid.org/0000-0001-8874-0473
Universidad Veracruzana

RESUMEN

El presente capitulo aborda el Marketing digital como un elemento actual en las acciones de comunicación de las organizaciones. El documento considera su importancia, evolución, proceso para realizar un plan efectivo y herramientas necesarias para su aplicación maximizando los resultados y fomentando la eficiencia. El texto enfatiza la necesidad de desarrollar un plan de marketing basado en diferentes etapas, así como emplear diferentes medios de comunicación, establece el considerar el uso del social media, marketing móvil, de vídeos, correos electrónicos y herramientas en línea para establecer comunicación y construir comunidades en torno a las marcas. Se presenta el modelo AISAS como un elemento que permite considerar las diversas etapas de comunicación. La aplicación en conjunto las herramientas fomentan la eficiencia y eficacia de aplicación de estrategias de marketing digital encaminando el éxito de las campañas de publicitarias a través de un proceso de comunicación omnidireccional para construir marcas abiertas y activas en el medio digital.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cuentan con diversas áreas funcionales que le ayudan al cumplimiento de sus objetivos, una de ellas son las que se denominan Comerciales, Ventas y/o Marketing. Es en esta área donde se establecen estrategias que permiten administrar los elementos con los que cuenta la organización para brindar los productos o servicios de la empresa, así como efectuar una comunicación efectiva con los clientes interno y externos.

En el presente capitulo se abordará que es el Marketing, sus diferente áreas y elementos, así como algunas metodologías y herramientas para una aplicación efectiva que lleve al cumplimiento de los objetivos de las empresas de manera eficaz y eficiente.

Marketing Digital

El marketing ha ido evolucionando y tiene sus principios desde que se ofertan productos y servicios a gran escala evolucionando durante la economía digital hasta el punto de ser personalizado, para poder desarrollarlo de manera efectiva es indispensable conocer que es, sus beneficios y evolución de su enfoque. El autor Phillip Kotler define al marketing como "filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores." (Kotler, P., 2017, como se cita en Suárez, T., 2018, p. 5).

El Marketing actualmente ha ido evolucionando hasta llegar a su versión 4.0 en donde cambia de un enfoque orientado a la venta a la generación de comunidades a través de comunicaciones 360 brindando la oportunidad de que los clientes sean protagonistas y no solo espectadores, a continuación, conforme a lo sostenido por Suarez, 2018, se establece una descripción de cada una de las etapas:

Con respecto al Marketing 1.0, surge durante la Revolución Industrial en donde la producción se realizaba en serie y el mercado consumía lo que se encontraba disponible. El enfoque del Marketing se encontraba en el desarrollo de los productos y servicios y la comunicación se hacía en una sola dirección, de la organización hacia el cliente solamente, su único fin era vender lo que se producía.

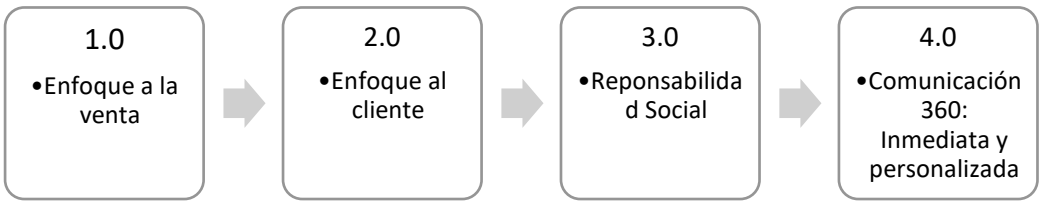
El Marketing 2.0 se centra en el cliente, pues a partir de una oferta más amplia se crea una toma de decisión de esta haciendo que las empresas busquen la fidelización del consumidor. En esta etapa existe conversaciones entre marcas y clientes haciendo uso de Centros de Atención y los medios digitales generando una retroalimentación la que propicia la creación de contenido de

una forma dirigida y diferenciada con el fin de generar posicionamiento y así satisfacer a los clientes.

Como lo señalo Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I.: "El marketing 3.0 cree que los consumidores son seres humanos integrales, y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos". (Kotler, P. et al., 2012, como se cita en Suárez, T., 2018, p. 6). En esta etapa los clientes se identifican con los valores de las empresas y buscan la satisfacción de sus sentimientos, sin dejar a un lado lo ya cubierto por las etapas anteriores, la responsabilidad social es incluida.

En el Marketing 4.0 existe una comunicación constante a través de diferentes medios, principalmente digitales, existe un sentido de inmediatez en todos los elementos y la personalización gracias a la información que brinda las herramientas tecnológicas. Es a partir de esta etapa en donde el Marketing Digital toma mayor relevancia y se vuelve una herramienta indispensable.

Figura 1: Evolución de Marketing.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con Selman el "marketing digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercado que ocurren en la web (en el mundo online) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario". (Selma H., 2017, como se cita en Huamaní, J. et al., 2022). El Marketing Digital nos ofrece diversas ventas entre ellas:

Optimización de la inversión ya que para obtener resultados se puede segmentar de manera muy específica y dirigir solo aquellos públicos que sean de interés por los medios correctos, en algunos casos los ingresos pueden hasta duplicarse en comparación al marketing tradicional.

Un mayor alcance en cuanto público y regiones por el uso de plataformas digitales como sitios web, email marketing y el social media.

Considerando que se pueden establecer flujos de trabajo y automatizar la mayoría de las funciones, la inmediatez es una ventaja que otorga esta clase marketing.

De acuerdo con Gazca, L., Mejía, C., y Ramos, J. la eficiencia del marketing digital se orienta sobre los beneficios que puede obtener las empresas comercializadoras, entre estos lograr un mayor número de clientes potenciales con menores costos y de forma más rápida de llegar a ellos, creando una comunicación más asertiva con los clientes actuales y nuevos (2022, p. 9).

En otro orden de ideas, es importante considerar que no solo existen ventajas, sino que pueden haber algunas desventajas dado la naturaleza y reciente uso de esta clase de servicios, por ejemplo: Mejía y Marín (2020) mencionan que "es evidente la falta de dinamismo para aprovechar todas las bondades que el comercio electrónico y el marketing digital pueden ofrecer a las empresas, que pueden aportar a su desarrollo y crecimiento". (Mejía y Marín., 2020, como se cita en Gazca, L., Mejía, C., y Ramos, J., 2020, p. 6).

Plan de Marketing Digital

Es importante tomar en cuentas algunas consideraciones para poder desarrollar el marketing digital de manera efectiva, entre ellas:

1. Definir claramente y de manera Smart, las metas que se esperan obtener con el marketing digital.

2. Establecer de manera clara la audiencia a la que se enfocará la campaña de marketing digital, es decir el perfil de las personas a las que va dirigido los mensajes.

3. Precisar quiénes son las compañías que se encuentran en el mismo niño y cuál es su nivel y manera de comunicarse con los clientes.

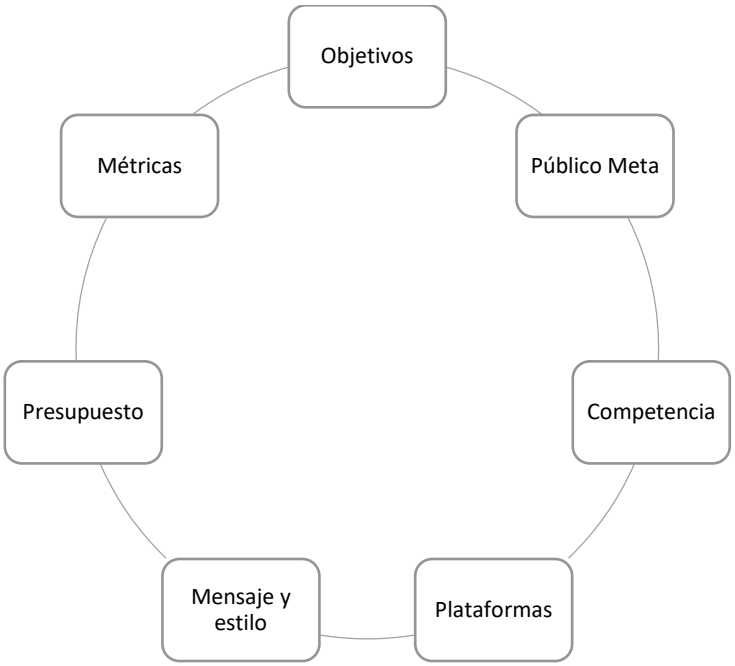
4. Elegir las plataformas en las que se llevará el marketing digital. Las plataformas son los softwares utilizados para la difusión de información y colaboraciones con el mercado meta.

5. Desarrollar el contenido a utilizar. Son los elementos multimedia y de texto utilizados para establecer la comunicación deseada, con el mensaje elegido al público correcto en la o las plataformas ideales. En esta etapa se define el estilo y los elementos gráficos que formarán un mensaje integral.

6. El marketing digital no solo considera campañas orgánicas, que son a las que no se les invierte dinero por su naturaleza viral, sino también considera las pagadas para las cuales es necesario asignar un presupuesto.

7. Por último, para medir el impacto es indispensable desde el inicio proponer métricas que permitan conocer el nivel de cumplimiento de la campaña. Es común esta etapa establecer indicadores claves de desempeño.

Figura 2. Consideraciones que definir para realizar una campaña de Marketing Digital



Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de estas consideraciones, conlleva elementos específicos que desarrollar y que a continuación se mencionarán para profundizar y brindar herramientas específicas que lleven al éxito a una campaña de marketing digital.

- **Alienación de objetivos**

"Para elaborar una estrategia comercial, en este caso de marketing digital, la empresa debe conocer el sector en que se mueve y hacia dónde se puede dirigir con sus recursos actuales, con el afán de mantener al cliente en el centro de su estrategia y satisfacer sus necesidades". (Blanco, S., & Macarena, M., 2021, p. 7)

- **Identificar la audiencia y construir el Buyer Persona**

El Buyer Persona es un arquetipo muy específico las características demográficas, psicográficas y las costumbres del cliente ideal de la organización tomado a partir del público objetivo que representa a un grupo de cliente con características similares, el definirlo ayudará a enfocar la campaña en cuanto mensaje y medios, así como medir el impacto con cada Buyer Persona.

- **Proponer metas campaña.**

Establecer aspiraciones en relación con la campaña de marketing digital de manera genérica y cualitativa, alineadas a los objetivos de la estrategia de marketing. Para ellos se recomienda considerar:

1. Las necesidades de los clientes insatisfechos o con peticiones especiales.
2. El tráfico y tiempo en las plataformas y su atractivo para los clientes
3. La calidad de los prospectos que se obtiene.
4. Conocer la percepción y posicionamiento de la marca en el mercado meta.
5. Considerar generar promotores y no solo clientes de una sola ocasión.
6. Crear experiencias positivas.
7. Establecer un mecanismo para fomentar las recomendaciones hechas por clientes.
8. Desarrollar contenido que genere valor
9. Establecer comunicación constante (Nuñez, 2020)

- **Seleccionar plataforma**

Con los objetivos de la campaña de marketing establecidos y de acuerdo a las costumbres de los Buyer Persona es importante que en la página web estén visibles la dirección de la empresa, números telefónicos o correos electrónicos para comunicarse con un delegado, redes sociales y, si es posible, un chat con alguien que pueda guiar al cliente o confirmar la compra, lo cual se puede realizar por correo, por chat o por WhatsApp, pero debe ser oportuno, seguro y rápido. (Blanco, S., & Macarena, M., 2021, p. 9)

- **Planear y crear contenidos para cada plataforma**

Se refiere a establecer una metodología sistemática y repetible que permita para difundir de manera programada el contenido de la campaña de marketing digital a una audiencia especifica al mismo tiempo que se atiende sus respuestas de manera ordenada.

Un plan es una metodología repetible que brinda la posibilidad de ejecutar de manera sistemática y programada los distintos tipos de contenido. En esencia, tiene que ver con

conocer las preguntas que se hace tu audiencia y producir respuestas a esas preguntas de manera ordenada. Según (Blanco, S., & Macarena, M., 2021, p. 10) el plan de contenido contiene seis etapas para su desarrollo:

1. Conocimiento del sector y empresa.
2. Planificación de la propuesta en línea.
3. Contratación empresa tercerizada.
4. Promoción y publicidad.
5. Evaluación.
6. Implementación.

- **Medir resultados**

Una vez que los contenidos se han diseñado y programado en cada plataforma es momento de medir el desempeño de cada uno, esto pueden variar de acuerdo a la herramienta y la plataforma que se utilice:

Indicadores para sitios web:

- Número de visitas
- Tasa de rebote (Número de visitantes que salen en un corto tiempo después de ingresar al sitio web)
- Tiempo de navegación en el sitio
- Páginas consultadas
- Respuestas en formularios
- Contactos en Chat
- Origen del tráfico Web
- Pago por clic

Indicadores para Social Media

- Alcance (Número de personas a las que se les mostro el anuncio)
- Número de clics enlace
- Costo por prospecto

- Tasa de conversión (Número de usuario que realizan la acción deseada por el anuncio divida por el número total de personas a los que se les mostro el anuncio).
- Acciones o interacciones con la publicación (reacciones, compartidos y comentarios)
- Engagament: El porcentaje de interés por las publicaciones que puede medir en cada publicación con la formula (# reacciones + # de comentarios /seguidores) * 100.

Indicadores para Email Marketing

- Tasa de entrega
- Tasa de apertura
- Tasa de clics
- Suscripciones y anulaciones

De manera general es importante medir: Presupuesto de la estrategia y el retorno de la Inversión, sin embargo, hay otras métricas que pueden brindar información valiosa como:

Costo de adquisición del cliente

> El Costo de Adquisición del Cliente (CAC) se refiere a las inversiones erogadas para atraer y convencer a un prospecto de convertirse en comprador. La fórmula para calcularle es: CAC = (todo lo invertido en marketing + todo lo invertido en ventas) / número de clientes conquistados (Russo, 2021, como se cita en Costo de adquisición de clientes para evaluar las estrategias de fidelización del comercial "Fruticas" del cantón Jipijapa, 2023, p. 4)

Valor de la vida del cliente

> El Valor de Vida del cliente (CLV) considera todos los ingresos obtenidos por el tiempo que cliente esta con la empresa deduciendo la inversión para su atracción y atención. El cálculo se realiza a través de la siguiente formula: CLV = Ingreso Compra 1 + (% de clientes

repetidos * Ingresos fieles * número de repeticiones). (Serna, H. y Peláez, A., 2020)

- **Presentar informes**

Autores como Raufflet et al. (2017) concluyen que administrar racionalmente una empresa significa escoger un programa de actividades que permitan generar utilidades mediante la transformación de su sistema productivo y adecuándolo a las políticas de marketing digital en todas sus dimensiones. En consecuencia, los administradores deben estar bien preparados para la toma de decisiones en consonancia con estos insumos del marketing digital, debiendo ser estas acertadas, rápidas y confiables de manera que se permita la generación de confianza y viabilidad a los distintos proyectos de la empresa. (Raufflet et al., 2017, como se cita en Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. D. M., 2020)

Se recomienda el uso de pruebas A/B, es decir establecer dos o más escenarios en donde se pruebe la misma estrategia en un periodo corto de tiempo modificando variables como lo pueden ser: plataformas, contenido, público meta y a partir de los resultados. Está clase de evaluaciones controladas permiten aumentar la rentabilidad de las campañas de Marketing Digital permanentes.

Herramientas de Marketing Digital

Como ya se comentó previamente, el Marketing Digital no solo es sobre el uso del social media para publicitar a la organización, sino que se trata de una sería de herramientas que permitan generar una campaña integral en una perspectiva 360 en donde se consideren diversos medios para establecer comunicación y generar comunidades con los clientes. A continuación, se abordarán algunas de las populares:

Marketing en línea

En el contexto temporal, el marketing online nace entre 1990 y 1994 junto a las tecnologías de la información, lo compone un conjunto de estrategias aplicadas a la comercialización de productos o servicios, realizadas a través de medios digitales. (Cabrera, B. A. L., Lombeyda, C. o. P., Rodríguez, J. A. O., & Gómez, N. M. L.., 2020,

Presencia en Web

La bloguera Yuliana (2016) explica en su sitio web que a este se le conoce como un documento digital de carácter multimediático “es decir, capaz de incluir audio, video, texto y sus combinaciones (...) adaptado a los estándares de la

World Wide Web (WWW) y a la que se puede acceder a través de un navegador Web y una conexión activa a Internet. Se trata del formato básico de contenidos en la red". (Yuliana, 2016, como se cita en Cabrera, B. A. L., Lombeyda, C. o. P., Rodríguez, J. A. O., & Gómez, N. M. L.., 2020, p. 5)

La presencia online puede ser institucional, en donde solo se considere dar a conocer información general de empresa, sus integrantes, sus productos y servicios y los diversos medios de contacto. Cuando además se incluye el uso anuncios publicitarios en otros sitios o plataformas se dice que la presencia es también publicitaria. Por último, cuando se agregan funcionalidades para llevar a cabo el proceso de compraventa de los productos se dice que la presencia es Comercial y se hace a través del modelo del Comercio Electrónico.

La presencia online normalmente se hace a través de sitios web, que, de acuerdo con Cardona son varias páginas Web con texto, imágenes, vídeos y elementos interactivos que se conectan en sí y que se encuentra accesibles en internet (2019). (Cardona, 2019, como se cita en Cabrera, B. A. L., Lombeyda, C. o. P., Rodríguez, J. A. O., & Gómez, N. M. L., 2020).

Presencia en motores de búsqueda

Para lograr la presencia en los exploradores existen dos elementos: La optimización y la publicidad. En primer lugar, se abordará la optimización en exploradores, también conocida como SEO (Search Engine Optimization) que es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los buscadores, lo cual no involucra pago. (Cardona, 2019). Para lograr los primeros lugares en los motores de búsqueda es necesario alimentar los metadatos, etiquetas, índices y descripciones de las diferentes páginas web.

En segundo lugar, se encuentra publicidad en motores de búsqueda, conocida como SEM (Search Engine Marketing) que Cardona, 2019, define como colocar anuncios pagados en los resultados de búsqueda. Para ejecutar una campaña publicitaria de este tipo es necesario definir las palabras clave, el mercado meta, el contenido del anuncio y el presupuesto a invertir. (Cardona, 2019, como se cita en Cabrera, B. A. L., Lombeyda, C. o. P., Rodríguez, J. A. O., & Gómez, N. M. L., 2020).

La efectividad de la presencia en exploradores y de los anuncios publicitarios será más fácil medir utilizando herramientas análisis de datos integradas a los sitios web.

Marketing en Social Media

Se refiere al uso de las redes sociales para establecer comunicación y publicitar la empresa, sus productos y servicios a la vez que se desarrollan comunidades y se establece una reputación de la marca.

Las redes sociales tienen varias clasificaciones, pero las dos principales son las horizontales y verticales: Las horizontales son las que van enfocadas al público en general y busca generar comunidades con intereses diferentes; por su lado las verticales son las orientadas a una temática en específico. (Cava, L. G. M., & Sir, V. M. V., 2022).

De acuerdo con Cava, L. G. M., & Sir, V. M. V., 2022 las redes sociales pueden tener diferentes funciones para las organizaciones en las que se encuentran:

1. Ser un medio de comunicación.
2. Permitir un contacto directo con el cliente
3. Mejorar la relación con los clientes.
4. Fidelizar a los consumidores
5. Son medios para obtener retroalimentación
6. Permiten obtener información del perfil y comportamiento del mercado meta.

Marketing de Vídeo

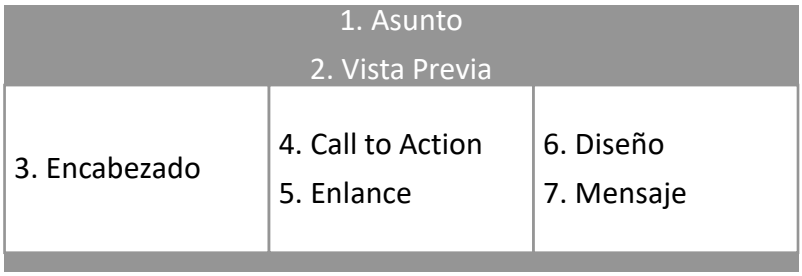
"El vídeo marketing es una técnica utilizada por empresas, marcas, instituciones o profesionales para promocionar sus productos o servicios a través del uso de contenidos en formato audiovisual" (Costa Sánchez, C., 2017) Este tipo de Marketing establece el uso de vídeos como anuncios publicitarios para dar a conocer la marca, su cultura, los productos o servicios en diversos medios, ya sea a través de redes sociales o en sitios web como anuncios incrustados.

Marketing de Correo electrónico

Es la comunicación con los clientes a través de correo electrónico, para que funcione la organización debe contar con una base de datos segmentada con información de calidad

de los clientes, deben establecer mensajes de correo electrónico que sean creativos y eficaces, considerando los aspectos básicos de todo correo electrónico (figura 3). Y, por último, debe dirigir a una landing page que permita al cliente conocer más y encaminar a la acción deseada por la empresa.

Figura 3: Elementos básicos de un correo electrónico.



Fuente: Elaboración propia.

Marketing móvil

De acuerdo con el sitio web de Marketing Digital, Chiluisa-Chiluisa, J., & Caisa-Yucailla, E., 2022. se define como "una estrategia que busca interactuar, relacionar e influenciar a un determinado público a través de las funcionalidades de los dispositivos mobile, como celulares, tabletas y otros aparatos móviles" para llevar a cabo estas tareas se pueden utilizar las siguientes herramientas:

a. Sitios web optimizados para dispositivos móviles

b. Generación de códigos QR para difundir información

c. El uso de dispositivos bluetooth o Wifi para enviar información en sitio y/o para obtener datos de los visitantes.

d. Mensajes de textos con mensajes publicitarios y links que lleven a landing pages.

Modelo AISAS

Considerando la evolución del comportamiento de los clientes y a partir del modelo AIDA, por sus siglas en ingles de Attention, Interes, Desire y Action, Sumerta, I. K. 2019 propone el modelo AISAS (Attention, Interes, Search, Action y Share) que establece y proceso para promover la adquisición de un producto y una comunidad de promotores. A continuación, se desglosará cada uno de los pasos.

1. Attention (atención): Sin importar la plataforma o herramienta de Marketing Digital, es necesario utilizar algún elemento audiovisual o textual (mensaje) que atraiga la atención del cliente. Por ejemplo, puede ser el asunto de un correo electrónico o la secuencia de acciones en los primeros 5 segundos de un vídeo.

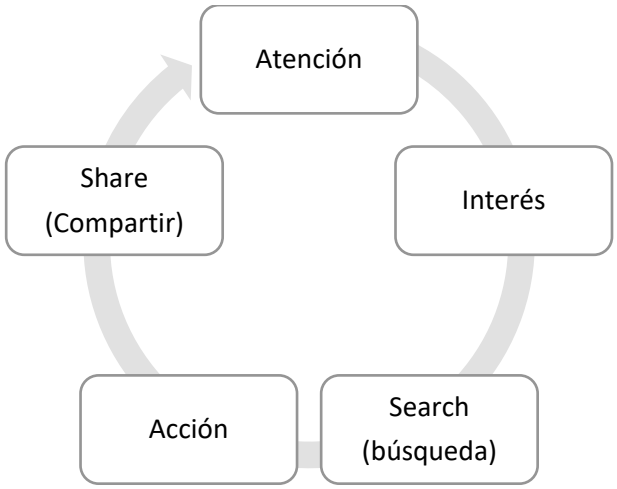
2. Interes (interés): Ya que se cuenta con la atención del cliente, el mensaje debe considerar un motivador que de acuerdo con el perfil y el contexto actual lo lleve al a la búsqueda de la consideración de compra efectiva.

3. Search (búsqueda): Dado que los clientes han cambiado y ahora buscan informarse antes de comprar, normalmente buscan en línea mayor detalle de la marca o su producto, es donde la empresa debe establecer medios propios para que en las primeras búsquedas de exploradores el consumidor encuentre información positiva que estimule su deseo de compra.

4. Action (acción): Es la búsqueda del cierre de una venta a través un Call to Action, elemento que lo lleve a comprar, alineado a la atención obtenida, el interés despertado y el deseo informado generado.

5. Share (compartir): Generar un mecanismo y motivadores para el cliente pueda compartir su experiencia de compra a otros clientes, lo que conllevará a elementos que estimulen la compra de otros clientes e incluso una comunidad donde puedan compartir información sobre la empresa, los productos y servicios y sus experiencias positivas.

Figura 4: Modelos AISAS



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

El Marketing Digital es parte de la nueva economía digital en donde se establece una comunicación colaborativa y de 360 grados con los clientes haciendo uso de medios digitales. Para la ejecución eficiente es necesario el establecer un plan basado en objetivos, metas, presupuesto y orientado al público, plataformas y contenido ideal el cual después de ser probado a través de pruebas A/B puede ser estandarizado para ejecutar campañas maximizando retorno de inversión.

Para desarrollar el Marketing Digital se cuenta con diversas herramientas como son: los sitios web, los motores de búsqueda, social media, correos electrónicos haciendo uso de anuncios publicitarios en diferentes modalidades audiovisuales y de texto, así como explotando las posibilidades que ofrecen los dispositivos móviles como bluetooth, mensajes de texto, entre otros. Sin embargo, su ejecución requiere de la consideración de indicadores claves de desempeño que dependerán de la naturaleza de la plataforma y objetivo de la campaña, tomando en cuenta, que debe considerarse siempre el costo de adquisición del cliente y el valor de vida del consumidor.

El plan correcto de la mano de las herramientas adecuadas necesita una metodología que permita sistematizar y estimular experiencia positiva de compra generando promotores del buen nombre de la marca. El modelo AISAS establece los pasos básicos a considerar para atraer, mantener y compartir lo mejor de una empresa a través de medios digitales así contribuyendo a los objetivos organizacionales de una manera eficiente respecto al marketing tradicional, los cuales aplicados en su conjunto se complementan y son capaces de estimular el adecuado posicionamiento y ventas de las empresas.

Para futuras publicaciones se pueden abordar conceptos como Marketing de Contenidos o Marketing de atracción, así como el Remarketing y el Neuromarketing Digital.

Referencias bibliográficas:

Blanco, S., & Macarena, M. (2021). Pasos para poder llevar a cabo una estrategia de marketing digital en una empresa. URU Revista de Comunicación y Cultura, 86-98. https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.12

Cabrera, B. A. L., Lombeyda, C. o. P., Rodríguez, J. A. O., & Gómez, N. M. L. (2020). Marketing digital, una herramienta para el emprendimiento de estudiantes universitarios. Revista ERUDITUS, 1(3), 21-32.

https://doi.org/10.35290/re.v1n3.2020.364

Cava, L. G. M., & Sir, V. M. V. (2022). TENDENCIAS EN EL USO DE REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL, 2013-2022: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. HORIZONTE EMPRESARIAL, 9(2), 32-41.

https://doi.org/10.26495/rce.v9i2.2320

Costo de adquisición de clientes para evaluar las estrategias de fidelización del comercial "Fruticas" del cantón Jipijapa. (2023). Polo del Conocimiento, 8(2).

https://doi.org/10.23857/pc.v8i2

Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. D. M. (2020). marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Adminsitracion, 16(30). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915

Chiluisa-Chiluisa, J., & Caisa-Yucailla, E. (2022). Marketing móvil: Un estudio actitudinal del consumidor comercial de la provincia de Tungurahua. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-1), 33-48. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1126

De Brito Cruz, Y. H., & Fernández, M. L. (2023). MARKETING DIGITAL y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS. HORIZONTE EMPRESARIAL, 10(1), 39-47.

https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2470

Delgado, N. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. INNOVA Research Journal, 4(1), 1-8.

https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764

Gazca, L., Mejía, C., y Ramos, J. (2022). Análisis del marketing digital versus marketing tradicional estudio de caso: empresa tecnológica. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 18(35).

https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i35.3773

Huamaní Cayllahua, J., León Vicencio, J. L., Marcilla Garay, V. H., & Huamaní Cayllahua, M. (2022). Marketing digital y comportamiento del consumidor en las pollerías y pizzerías. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 2199-2219. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3675

Labrador, H. E., Suarez, J. J., & Suarez, A. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. Espacios, 41(42). https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p17

Londoño Arredondo, S., Mora Gutiérrez, Y. y Valencia Cárdenas, M. (2018). Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital. Revista EAN , (84), 167- 186. https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1923

Lozano-Torres, B. V., Toro-Espinoza, M. F., & Calderón-Argoti, D. J. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. Dominio de las Ciencias, 7(6), 907-921. https://doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371

Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro (2016). Immediacy and Metamedia. Time Dimension on Networks. PP. 19-24 En Media and Metamedia Management. Springer. Switzerland. ISBN: 978-3-319-46066-6 ISBN: 978-3-319-46068-0 eBook DOI: 10.1007/978-3-319-46068-0

Mejía Henao, P. A., & Marín Chaves, Y. V. (2020). Evaluación de la mezcla de mercadeo digital en las plataformas de venta virtual de autoservicios en Colombia. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 7(2). https://doi.org/10.22579/23463910.212

Nuñez Cudriz, E. C., & Miranda Corrales, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 16(30). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915

Sacoto, E. Á., Álvarez, J. C. E., Narváez-Zurita, C. I., & Álvarez, C. A. E. (2019). Estrategias de marketing digital 2.0 para la generación de ingresos en Pymes de servicios. Cienciamatria, 5(1), 187-214. https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.264

Sánchez, C. C. (1970). Estrategias de videomarketing online. Tipología por sectores de negocio. Comunicacion y Sociedad, 30(1), 17-38.

https://doi.org/10.15581/003.30.35793

Serna, H. y Peláez, A. (2020). Medición del valor del cliente. Desarrollo Gerencial, 12(1), 1-26. DOI: https://doi.org/10.17081/dege...3356

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, vol 01, núm. 022, 209-227. Recuperado de:

https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943

Sumerta, I. K. (2019). Online Consumer Behavior on Using Social Media on E-Commerce, based on the AISAS Model Approach. Case Study; Bukalapak, Tokopedia and

Blili.com. International Journal Of Advanced Trends In Computer Science And Engineering, 8(1.5), 234-242. https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/4281.52019

Valéncia, A. S., Palacios, I., Cedeño, J. R. B., & Collins, N. (2014). Influencia del marketing digital en el proceso de decisión de compra. Revista Científica y Tecnológica UPSE, 2(1). https://doi.org/10.26423/rctu.v2i1.38

Yejas, D. A. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. Revista Escuela de Administración de Negocios, 80, 59-72. https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457

Capítulo X

Gestión del talento humano en las organizaciones

Rodrigo Aryan Hernández García
rodrhernandez@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-2299-5366
Universidad Veracruzana

SÍNTESIS CURRICULAR

Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Académico, capacitador y consultor en Tecnologías de la Información (TI). Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana, así como docente en diversos programas a nivel maestría y licenciatura en diversas instituciones educativas de México.

RESUMEN

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente debido a factores como la globalización, tecnología y diversidad laboral que ha se abierto paso por las primeras. Las organizaciones modernas requieren colaboradores ágiles e innovadores para responder a las demandas sociales y del mercado, por lo cual es importante tener una correcta gestión del talento humano dentro de las mismas, lo cual incluye diversos procesos, como son selección, retención, capacitación, desarrollo de vida y carrera. En lo que se refiere al proceso de selección para es necesario realizar el análisis de currículum, pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas para evaluar competencias de los candidatos y seleccionar aquellos que se ajusten mejor a las necesidades de la organización. De igual forma la retención del talento se ha vuelto crucial, en los últimos años se han implementado estrategias como el desarrollo de marca empleadora, programas de capacitación continua, comunicación efectiva y ambiente laboral saludable. De igual forma, factores como la flexibilidad laboral, incluyendo esquemas híbridos y remotos, se ha convertido en factor clave para atraer y retener talento, especialmente entre las llamadas generaciones millennials y centennials.

En América Latina, la escasez de talento representa un desafío particular, relacionado con la absorción de conocimiento y desarrollo de capital intelectual, lo cual nos lleva a buscar alternativas de gestión eficiente, y que las organizaciones puedan transformarse en "organizaciones inteligentes" al implementar mecanismos de aprendizaje continuo y desarrollo de competencias, facilitando la adaptación al cambio y la innovación de los colaboradores mejorando la dinámica de trabajo e incidiendo en la productividad.

***Palabras clave**:* Gestión, talento humano, Retención, Selección, Desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica de las organizaciones ha sufrido cambios drásticos debido a la intensa competencia global, los escenarios comerciales son cada vez más dinámicos y altamente inciertos. Es así que resulta importante conocer los factores clave que ayudan a las organizaciones a superar esos obstáculos y aumentar su competitividad (Vásquez, 2017).

Watkins (1998) define al talento humano[3] como una fuerza humana que proviene de los colaboradores, quienes influyen positivamente en la productividad de las organizaciones. El talento humano es vital para las organizaciones, ya que permite el alcance de los objetivos organizacionales de una empresa. Por tanto, es sumamente importante que los colaboradores se encuentren capacitados, motivados y en armonía dentro de la organización, lo que les permitirá dar su mejor esfuerzo. De lo contrario, el crecimiento se estancará y no podrá desarrollarse o, en el peor de los casos, las organizaciones entrarán en una crisis frente a la competencia debido a la agresiva dinámica del mercado y el entorno global.

Como una posible respuesta a estas problemáticas, existe un replanteamiento desde las distintas organizaciones; surgen cuestionamientos tales: ¿Cómo gestionar el talento? ¿Qué factores influyen en su correcto desempeño? ¿Cómo atraer y mantener el mejor talento? En este trabajo se plantea una posible respuesta a estas interrogantes. Se consideran los enfoques contemporáneos de gestión y las necesidades atracción, selección, capacitación y retención del personal, con el fin de alinear los esfuerzos de todos con los objetivos, la misión y visión organizacional.

I. Retos de la gestión del talento humano en el contexto organizacional

La importancia del talento humano en las organizaciones es muy diferente en comparación con las décadas pasadas. Factores como la globalización, la tecnología, la diversidad laboral, están cambiando la forma de operar de las empresas, por lo se requiere de una gestión eficaz del talento humano. Tanto las empresas como las organizaciones han adaptado sus estrategias con base en nuevas necesidades.

La dinámica global, las necesidades y tendencias de los distintos mercados hacen que las organizaciones sean capaces de responder rápidamente a los movimientos de la competencia. Por ello, se necesitan colaborares ágiles, creativos y capaces de pensar en soluciones

[3] En los enfoques contemporáneos se le denomina como capital o talento humano, término acuñado desde 1997 por consultora McKinsey Company (Michaels et al., 2001).

innovadoras. La gestión del talento humano es crucial para hacer frente a este dinamismo, y una de sus primeras actividades se enfoca en la identificación y desarrollo de habilidades y competencias de los colaborares (Vásquez, 2017).

Asimismo, cabe señalar que la tecnología ha cambiado la forma de operar en las organizaciones. La digitalización transformó la forma en que se realizan los procesos en el trabajo y ha creado nuevas oportunidades de negocio. Ahora se requiere de colaboradores con habilidades digitales, pero también que su fuerza laboral esté equipada para manejar el cambio constante y la evolución tecnológica. Esto significa que la formación y el desarrollo tecnológico son más importantes que nunca en la gestión del talento humano (Vásquez, 2017).

También resulta importante considerar la diversidad. Las organizaciones tienen colaboradores de diferentes edades, géneros, culturas, habilidades y experiencias. La gestión del talento humano debe abordar la inclusión y la igualdad en el lugar de trabajo, asegurándose de que los colaboradores se sientan valorados y apreciados, independientemente de sus diferencias, aquellas que no consideran estos aspectos, corren el riesgo de perder talento, disminuir la moral y reducir la productividad (Vásquez, 2017).

Una problemática que se presenta particularmente en América latina es que el talento humano es escaso; factor que no permite a las organizaciones desarrollar todo su potencial. De acuerdo con Aguilar-Barceló (2019), los principales problemas de la región de América latina están relacionados con la absorción del conocimiento, la falta de investigación y desarrollo de capital intelectual e intangible.

Por tal motivo, resulta fundamental que la dirección de las organizaciones en su papel de gestión del talento humano preste su atención a dos puntos clave el desarrollo del talento humano: aprendizaje y generación de conocimiento que se pueda traducir en innovación hacia dentro de la empresa y la retención de este talento. En muchas ocasiones, se da el robo de talento por parte de la competencia, con lo cual las empresas pierden la inversión de capacitación y desarrollo y además se genera una alta rotación de personal que provoca retraso en los procesos, baja productividad y también puede incidir en bajas laborales por incapacidades derivado en el estrés de colaboradores que tienen que capacitar constantemente a los compañeros nuevos o bien absorber funciones en lo que se integran nuevos colaboradores que duran poco en la organización.

En el caso de México, la industria automotriz en 2017 presentaba una alta rotación de personal cercana al 45 % por el robo de talento entre las distintas armadoras establecidas en la región,

quienes ofrecían a corto plazo mejores condiciones salariales a los ingenieros (Manufactura MX, 2017), esto derivado de la falta de talento. Lo ideal sería que las empresas sean capaces de generar bienestar al personal, capacitación, desarrollo de las habilidades y competencias necesarias, así como permitir el crecimiento profesional, a fin de permitir la retención del talento.

La gestión del talento humano debe ser visto por la dirección como un enfoque estratégico con el objetivo de obtener el valor máximo para la organización, a través de un conjunto de acciones de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación (Chiavenato, 2009). Esto para contar con el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para la consecución de los objetivos organizaciones, y seguir siendo competitivos en el entorno actual y sobre todo futuro.

II. Desarrollo y competencias en el talento humano

El desarrollo y las competencias son elementos clave en la gestión del talento humano, ya que permiten a las empresas contar con colaboradores mejor preparados y capacitados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el un entorno altamente cambiante.

El desarrollo del talento humano es un proceso continuo que involucra la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los colaboradores desempeñarse de manera efectiva en los roles que tienen asignados en la organización. Este proceso se basa en la premisa de que los colaboradores tienen la capacidad de aprender y crecer, y que las organizaciones pueden proporcionarles oportunidades para hacerlo, cabe mencionar que aquellas que son exitosas en el desarrollo del talento humano y lograr implementar mecanismos de aprendizaje y colaboración continua, se transforman en organizaciones inteligentes, las cuales Senge (1990) define como:

> Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (p. 2).

Como se puede observar, la gestión y desarrollo del talento humano transforma a las organizaciones en entes que pueden adaptarse fácilmente al cambio, incluso, provocan el cambio. Para lograr el desarrollo en las organizaciones se pueden incluir programas de capacitación, mentorías, *coaching* y oportunidades de aprendizaje experiencial, entre otros.

Tabla 1

Tipos de Competencias

Competencias básicas	**Competencias genéricas**	**Competencias laborales**
Son aquellas mínimas requeridas para desempeño adecuado en cualquier ámbito de desarrollo personal y laboral. Ejemplos: - Saber sumar, restar, multiplicar. - Expresión y compresión oral	Comportamiento y actitudes, que son transversales en las diferentes actividades personales y laborales. Ejemplos: - Conocimientos generales de la profesión - Capacidad de aprendizaje	Capacidad para desempeñar una función productiva de acuerdo con requerimientos de calidad del sector productivo. Ejemplos: - Capacidad de realizar proyecciones financieras - Uso de excel avanzado

Nota. Elaborado a partir de Fundación Chile (2004).

Así mismo, es necesario trabajar las habilidades, conocimientos y comportamientos que son necesarios para realizar un trabajo de manera efectiva hacia el interior de las organizaciones. La identificación de las competencias para cada función. Así como la evaluación de la presencia de esas competencias en los colaboradores, es un paso importante en la gestión del talento humano.

La implementación de programas de desarrollo de competencias puede ayudar a los colaboradores a adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse en su rol de manera efectiva. Como se ha comentado, el desarrollo de las competencias no sólo beneficia a los colaboradores, también tienen un impacto positivo en las organizaciones. Los colaboradores que se sienten apoyados en su desarrollo (y que tienen las competencias necesarias para sus funciones) suelen estar más comprometidos y motivados en su trabajo. Además, pueden tomar decisiones más efectivas, mejorar la calidad de su trabajo y colaborar de manera más efectiva con sus colegas.

> La definición de un perfil por competencias y de posiciones dentro del perfil que los momentos laborales entre la empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa (Fundación Chile, 2004).

Al identificar las necesidades de talento hacia dentro de la organización, y trabajar por una gestión de las mismas como algo constante, crear la cultura de la capacitación y aprendizaje para generar las competencias necesarias en el momento requerido a cada perfil. Si por alguna razón las organizaciones no contarán con el personal adecuado o en la misma dinámica de crecimiento fuese necesarias nuevas competencias, el hecho de tenerlas identificadas permitirá facilitar los procesos de atracción y reclutamiento de personal conforme al talento requerido, teniendo así una proyección estratégica de este.

III. Gestión del reclutamiento de talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2009), el reclutamiento de talento humano es un conjunto de técnicas y procedimientos que sirven para atraer a candidatos calificados, con habilidades y competencias necesarias para ocupar puestos dentro de la organización. Es decir, cuando la empresa oferta una vacante laboral, espera a que aquellas personas con el talento requerido puedan acercarse y concursar. Una de esta forma es la interna, en la cual los colaboradores dentro de la organización pueden solicitar o concursar por otra vacante.

Por lo regular, el crecimiento vertical permite que los colaboradores se sientan tomados en cuenta y motivados a participar en los procesos de selección. De este modo, las empresas reducen costos al no tener que difundir los puestos fuera de la empresa, aunque esto último puede ser relativo, dado que el colaborador que tome el nuevo puesto dejará una vacante, que tendrá que ser cubierta por alguien más dentro de la organización. En caso contrario, de forma externa se convocará para el puesto, abriendo la posibilidad a nuevo talento que no se encuentra en la organización. Sin embargo, la forma de atracción externa resulta más complicada que la interna, ya que implica la búsqueda de talento humano y convocar a concurso. El reto de esta forma de atracción es localizar donde se ubica este talento.

Los medios tradicionales como los periódicos, revistas o anuncios impresos ya no son tan eficaces como antes; difícilmente los consultan las personas. Los cambios tecnológicos revolucionaron la forma de localizar personal. El reclutamiento es más efectivo a través de medios digitales como redes sociales, páginas web o bolsas de empleo especializadas.

Asimismo, el proceso de digitalización trajo consigo un nuevo nuevos conceptos; uno de ellos es el social *recruiting* (o reclutamiento social), el cual se define como "una estrategia para encontrar, atraer y contratar talento mediante el uso de las características y ventajas que brindan las redes sociales" (Up-Spanish, s.p.). Ahora los agentes de empleo buscan el talento humano por internet a través de las redes sociales, con base a las publicaciones en blogs, foros u otros sitios, a través de un rastreo específico para saber si la persona cumple con el perfil buscado. Por ejemplo, LinkedIn permite a las empresas buscar talento conforme al perfil con base en sus publicaciones, participaciones en comunidades relacionadas con temas laborales, sus intereses en cuanto a empleo, etcétera.

Si bien el trabajo de reclutar se vuelve un poco más complejo en la búsqueda de los mejores talentos, las herramientas digitales son una opción interesante. No sólo permite ver a los candidatos activos, que están buscando formalmente un empleo, sino también a los candidatos pasivos, aquellos que no tienen interés en el momento de búsqueda de cambiar de empleo, pero que están activos en los medios digitales y que ante una oferta de trabajo que cubra sus expectativas podrían decidirse a cambiar de lugar de trabajo. Lo cual abre la posibilidad a contar talentos con mayor experiencia y conocimiento en el campo laboral, sobre todo uno donde puede existir escases de talento.

Juárez y Hernández (2022) mencionan que "los candidatos pasivos suelen ser más adecuados para puestos de alta calificación donde hay escasez de habilidades. Sus conocimientos se buscan para funciones críticas, donde una mala decisión de contratación de alguien más inexperto puede tener consecuencias nefastas" (s.p.). Atraer a este talento no resulta sencillo, un candidato pasivo se encuentra laborando en alguna empresa, y puede sentirse a gusto en la misma. La gerencia debe saber gestionar los recursos con los que cuenta para realizar ofertas laborales atractivas a los candidatos no solo los pasivos, sino también activos, que pueden estar valorando varias alternativas laborales (Vásquez, 2017).

De acuerdo con González et al. (1997), los principales métodos de reclutamiento son tres:

- Debe ser lo suficientemente atractivo para poder llamar la atención de los aspirantes potenciales.

- La información contenida en el mensaje sobre el puesto o vacante ofertado y la empresa tiene que ser atractiva.

- La publicación de la vacante, debe hacer que el candidato se sienta atraído a postularse.

En la tabla 2 se explican los principales factores a tener en cuenta para llamar la atención y atraer al talento humano; se incluyen aquellos los postulantes valoran más y que son claves para postular para una vacante: flexibilidad de horario, un buen ambiente de trabajo, la oportunidad de crecimiento y formación continua. Así como un correcto liderazgo que escuche, motive, oriente al colaborador, ya sean candidatos activos o pasivos.

Si la organización ofrece condiciones laborales adecuadas (no sólo de forma económica, sino también de forma emocional) es muy probable que la organización pueda atraer talento, y tenga que establecer mecanismo para seleccionar al mejor candidato (Lozano, 2007).

Tabla 2

Factores que atraen el talento humano

Ofrecer salarios competitivos	**Flexibilidad**	**Ambiente de trabajo / Salario emocional**	**Formación continua y plan de desarrollo profesional**
Ofrecer un sueldo atractivo y adecuado conforme a las condiciones y exigencias del puesto, debe estar en el promedio o arriba del promedio de lo que ganaría el colaborador en otra empresa.	El poder equilibrar la vida laboral con la vida personal; esto es un punto muy valorado por muchos candidatos, sobre todo generación *millenial* y *centenial.*	Contar con un ambiente laboral donde el colaborador se sienta cómodo, valorado. Es decir, un lugar donde pueda colaborar con sus semejantes y sobre todo este satisfecho con su trabajo. Esto fortalecerá el vínculo entre la organización y el trabajador, garantizando el compromiso de este último.	Un colaborador con talento habitualmente busca seguir mejorando, creciendo en sus conocimientos, busca mejorar hasta donde se lo permita la organización y su potencial, por lo cual hay que generar las condiciones para ello.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que la dirección a podido a traer con éxito a varios candidatos, la siguiente etapa consiste en seleccionar al mejor taleto entre todos estos candidatos. Es por ello que se requiere

identificar las características o atributos que deseamos tenga la persona para poder desempeñar la vacante, las cuales se pueden ver en tabla 3.

Tabla 3

Identificación de las características personales del candidato

Ejecución de la tarea	Interdependencias con otras tareas	Interdependencias con otras personas
• Inteligencia general. • Atención concentrada en los detalles. • Razonamiento matemático. • Aptitud verbal. • Aptitud espacial. • Razonamiento deductivo o inductivo.	• Atención dispersa y amplia. • Visión global. • Facilidad de coordinación. • Espíritu colaborativo. • Resistencia a la frustración o al fracaso. • Resiliencia. • Iniciativa propia.	• Relaciones humanas. • Habilidades interpersonales. • Colaboración y cooperación. • Cociente emocional. • Liderazgo. • Facilidad de comunicación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

Así mismo se requiere identificar, analizar y diseñar el perfil del puesto, en cuanto a las actividades y funciones que va a realizar el personal. El análisis y diseño del puesto puede definirse como "la actividad que se deriva del análisis del puesto y que persigue la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos que procuran la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado" (Bohlander, 2013)

Dentro de los requisitos es necesario que la gerencia tome en cuenta cuatro requisitos básicos (Chiavenato, 2007).

Tabla 4

Requisitos de análisis del puesto

Requisitos intelectuales	Requisitos físicos	Responsabilidades que adquiere	Condiciones de trabajo
1. Escolaridad. 2. Experiencia. 3. Adaptación al puesto. 4. capacidades requeridas.	1. Esfuerzo físico requerido. 2. Concentración visual. 3. Destrezas o habilidades. 4. Complexión física.	1. Supervisión de personal. 2. Material, herramienta o equipo. 3. Dinero, títulos y documentos. 4. Relaciones internas y externas. 5. Manejo de información confidencial.	1. Ambiente de trabajo. 2. Riesgos de trabajo: a. Accidentes de trabajo. b. Enfermedades laborales.

Nota. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2007).

IV. Técnicas para la selección de talento humano

Como ya se mencionó, para seleccionar al mejor talento es necesario realizar procesos de selección exhaustivos y rigurosos. Algunas pruebas son de conocimientos y otras de habilidades las cuales se conocen a través de entrevistas, evaluaciones psicométricas, exámenes grafológicos, entre otras, que les permite a las empresas identificar los mejores candidatos para los puestos, y reducir la posibilidad de contratar personal inadecuado para estos.

A partir de mi experiencia como capacitador para diversos centros de trabajo, describo algunas de las técnicas que habitualmente utilizan las organizaciones:

Análisis de la solicitud de empleo o currículum

Chiavenato (2007) menciona que los candidatos que se presentan de forma espontánea o que no fueron elegidos en procesos de reclutamiento anteriores debe de haber un *curriculum vitae* o una solicitud de empleo archivados por parte del departamento de capital humano. Esto se debe a que el proceso de reclutamiento es un proceso continuo, las organizaciones deben tener y evaluar los distintos *curriculum vitae* que llegan al área de recursos humanos, quizás en un primer momento no exista vacante, pero hay un antecedente de personal que pude cubrir un perfil en el futuro.

Los currículos contienen información relevante del candidato: nivel de estudios, competencias y habilidades, experiencia en otras organizaciones, que son de interés de las empresas para determinar la viabilidad de la persona para los puestos.

Test psicométricos

Después de pasar el primer filtro de revisión del currículum y la solicitud de empleo, se realizan exámenes de diversos tipos, habilidades, conocimientos respecto al puesto al que aspiran trabajar.

Sin embargo, los test psicométricos son muy importantes para las organizaciones ya que evalúan diversos aspectos cognitivos del candidato: inteligencia, emocional, conductuales, incluso existen creatividad y la honestidad de las personas.

Aguilar (2010) clasifica algunas pruebas para el entorno laboral, BETA IV, la cual sirve para evaluar la capacidad intelectual de tipo no verbal: inteligencia fluida y espacial, razonamiento no verbal, procesamiento de información visual y velocidad de procesamiento (Editorial Biosique).

- DPA: Es una evaluación psicométrica que permite analizar y describir la conducta de los candidatos y obtener su perfil conductual. Permite identificar que los motiva, sus tendencias naturales de comportamiento y, predice comportamientos en entornos de trabajo.

- WAIS IV: una prueba que sirve para evaluar la inteligencia de adultos entre 16 y 89 años (Rosas et al., 2014).

Estos test deben ser aplicados por psicólogos capacitados de preferencia certificados para el análisis de los resultados y determinar el perfil del candidato, el cual servirá para identificar a los candidatos idóneos para el puesto.

Entrevista de selección del personal

Se trata de un proceso de comunicación interpersonal diseñado para predecir el ajuste del candidato a una posición de trabajo en términos de habilidades, conocimientos, aptitudes y personalidad. (Schuler y Jackson, 2007).

Dicha entrevista permite tener el primer contacto entre la organización y el candidato, en el cual habrá un acercamiento de conocimientos, se abordarán temas sobre el puesto, lo que se espera del candidato, y de la misma forma las expectativas que tiene el candidato respecto al puesto, esto permite llegar a entendimiento y acuerdos, si ambos quedan satisfechos, el proceso de selección sigue (Schuler y Jackson, 2007).

Cabe mencionar que puede haber varias entrevistas en el proceso de selección de personal; incluso un primer acercamiento antes de la aplicación de los exámenes de competencias y

psicométricos, con un primer filtro, puede haber otra para determinar de los mejores candidatos aquel que resulte mejor para la organización, en la cual el entrevistador ya no personal del área de capital humano de la empresa, sino el jefe o líder de equipo que requiere del talento para su área, de modo tal que lleguen a un entendimiento de las partes, siendo este el último proceso de evaluación y selección de personal, pues se determinará quien quedará en la empresa después de esta entrevista (Schuler y Jackson, 2007).

V. Retención del talento humano

Como se ha mencionado, la gestión de talento humano es un proceso complejo que considera diversas técnicas y estrategias para la atracción, selección, desarrollo y retención de colaboradores talentosos. En es último punto, la retención, hay diversas técnicas que pueden ayudar a las organizaciones a retener talento de forma efectiva como son:

El uso de una estrategia de posicionamiento de una marca empleadora

De forma similar a lo que se haría en mercadotecnia, pero en lugar de tener un enfoque al cliente, se debe trabajar en el posicionamiento de marca hacia los futuros colaboradores. “la única forma en la cual un negocio puede congeniar con éxito con sus consumidores es si, ante todo, lo logra con sus trabajadores” (Sartain y Schumann, 2006).

Por ello es importante desarrollar una marca empleadora sólida, positiva de cara a los colaboradores, de forma que ayude a atraer a los mejores talentos, que se sienten identificados con la compañía, con sus valores, cultura, orgullosos de pertenecer a la organización, además claro de hacerles conocer a este talento los beneficios de colaborar con la empresa, a través de diversos canales, como pueden ser las redes sociales, sitios web de empleo, ferias de reclutamiento incluso en portales de empleo especializado, se establecen métricas de calidad donde colaboradores actuales y excolaboradores dan referencias la compañía, y ayudan a dar forma a la marca empleadora, un ejemplo de ello es CompuTrabajo, que realiza estudios para determinar cuáles son los mejores lugares para trabajar en México cada año, entre más de 41,000 compañías con más de 100 evaluaciones, y que considera factores como liderazgo, oportunidad de vida y carrera, prestaciones, salario, ambiente laboral (Alto Nivel, 2023).

Desarrollo de talentos

Ofrecer programas de capacitación y actualización al personal de forma permanente y personalizados acorde a las necesidades del puesto que permitan el desarrollo y mejora de las habilidades, conocimiento de los colaboradores, esto permitirá retener a los más talentosos y comprometidos con la organización (Obando, 2020).

Comunicación efectiva

El mantener una comunicación abierta y efectiva entre la gerencia y los colaboradores ayuda a construir vínculos, relaciones de confianza y amistad, genera un sentido de pertinencia, compromiso con la organización (Brea, 2014)

Ofrecer un ambiente laboral saludable

Mantener un ambiente de trabajo saludable y agradable entre los colaboradores, promueve la colaboración y el trabajo en equipo, genera relaciones de amistad y compromiso, lo cual puede contribuir a aumentar la productividad, las satisfacción y felicidad de los colaboradores hacia dentro de la organización, esto también lo podemos considerar dentro del concepto de salario emocional, que permite al colaborador satisfacer acorde a la pirámide Maslow, las necesidades de afiliación, autoestima e incluso de autorrealización (Pilligua y Arteaga, 2019)

Salarios y prestaciones equitativos

Si la organización, busca talento eficiente, comprometido de alto rendimiento debe considerar una medida de compensación adecuada, y equitativa al trabajo realizado, los colaborares deben poder hacer frente a los compromisos económicos derivados de sus necesidades básicas, más un porcentaje mayor conforme a la dificultad del trabajo, y el desempeño hacia dentro de la organización, considerando como se encuentran estos puestos en otras empresas similares (Prieto, 2013).

Flexibilidad

La flexibilidad es un tema que ha tomado muchas relevancia en la actualidad entre los colaboradores, un poco derivado de la pandemia generada por coronavirus (COVID-19), que trabajo consigo la incorporación del trabajo remoto en las organizaciones, así como los cambios en las generaciones actuales, se estima que, el 49% de la generación centennials y el 45% de los millennials trabajan de forma remota al menos una parte del tiempo, y lo consideran prioritario y su forma ideal de trabajo (Deloitte, 2022).

El ofrecer esquemas de trabajo remoto o híbrido pueden ser factores para atracción y retención de talento entre los colaboradores de 20 y 40 años, quienes además respecto a las generaciones anteriores, dan mayor importancia a la vida personal, la familia, y la crianza de los hijos, para ellos la flexibilidad laboral es un punto clave a la hora de escoger entre un empleo y otro, por lo cual prestar atención en este punto ayudará a retener el talento, y el mismo tendrá una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización.

En el tema de flexibilidad actualmente se valorando en algunos países como Reino Unido, están valorando cambiar la semana laboral de 5 días a 4 días, incrementando así un día más de descanso para los colaboradores, se realizó una prueba piloto durante seis meses con tres mil empleados de 61 empresas, las organizaciones que implementaron este modelo, vieron un aumento significativo en la productividad y en el bienes de sus colaboradores, en cuanto a mejor calidad de sueño, reducción del estrés y mejora en la calidad de vida general (RFI, 2023).

El experimento anterior demuestra que las personas son más productivas, y felices teniendo mayor flexibilidad que les permite intercalar su vida personal con la laboral, sin descuidar ninguna de las dos.

Las anteriores son algunas de las estrategias que podemos utilizar en cuanto a la retención de talento, son algunas de las más efectivas en la actualidad, sin embargo, pueden existir otras más, recordemos que cada organización es distinta, y que no hay reglas infalibles que garanticen siempre el éxito, dependerá de la cada organización y de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

Para las organizaciones la gestión del talento humano es un área crítica, además las personas son el capital más importante con el que cuentan. Las personas son el motor y el diferenciador de las empresas e instituciones públicas, por lo cual la gestión del talento humano debe ser vistas desde un enfoque estratégico para atraer, seleccionar, desarrollar y retener el talento de los colaboradores, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Lo anterior implica también un cambio en las formas de trabajo; los colaboradores son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de vida y condiciones de trabajo: flexibilidad de horario, capacitación, la oportunidad de plan de vida y carrera dentro de la organización, clima organizacional adecuado. Resulta necesario crear un entorno propicio para atraer y retener a este talento, aumentar la productividad, mejorar los procesos y el clima organizacional, sin olvidar que se reducen costos asociados con la rotación del personal, y que también puede impactar en la satisfacción de los clientes pues colaboradores felices, capacitados, brindar mejor atención.

Otro aspecto importante es que, si las organizaciones toman un enfoque correcto en la gestión y desarrollo del talento humano, generando bienestar en los colaboradores, se puede generar y fomentar una cultura de innovación y excelencia, que llevará a la organización a una transformación hacia una organización inteligente, que podrá tener una mejor capacidad de respuesta ante un mercado cada vez más globalizado, competitivo y cambiante.

La gestión del talento humano es esencial para cualquier organización logre el éxito en el largo plazo. Es necesario considerar que la inversión en talento es eso una inversión y no un gasto, pues permitirá mejorar el desempeño organizacional, el bienestar laboral de los colaboradores, la capacidad de innovación y hacer frente al cambio, reducir la rotación de personal y ser más competitivos.

Referencias bibliográficas

Aguilar-Barceló, J. G.-C. (15 de abril de 2019). *Los retos en la gestión de la innovación para América Latina y el Caribe: un análisis de eficiencia.* CEPAL. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44570

Aguilar, J. E. (2010). *Las pruebas psicométricas en el ámbito laboral. Network de Psicología.* Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. https://xdoc.mx/documents/las-pruebas-psicometricas-en-el-ambito-laboral-5f2f0a8c264b2

Alto Nivel. (16 de febrero de 2023). *Las mejores empresas para trabajar en México, según este ranking*. https://www.altonivel.com.mx/empresas/cuales-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-mexico-esto-responde-un-ranking/

Alto Nivel. (16 de febrero de 2023). *Las mejores empresas para trabajar en México, según este ranking*. https://www.altonivel.com.mx/empresas/cuales-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-mexico-esto-responde-un-ranking/

Bohlander, G., y S. S. (2013). *Administración de Recursos Humanos.* CDMX: Cengage Learning Editores.

Brea, L. M. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontifica Universidad Católlica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. [Tesis de doctorado]. Universidad de Murcia. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recusos humanos.* Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* (3era ed.). Mc Graw Hill.

Deloitte. (2022). *Encuesta de la Generación Z y Millennials*. *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/aboutdeloitte/2022/arg-2022-ARG-Deloitte-Millennials-Gen-Z-Survey.pdf

Editorial Biopsique. (s.f.). *BETA-4 - INSTRUMENTO*. https://www.biopsique.cl/fichas/MM-2-Instrumento-no-verbal-de-inteligencia-BETA-4.pdf

Fundación Chile. (2004). *Programa de Competencias Laborales*.

http://archivo.lavoz.com.ar/2004/0118/programa.pdf

Juárez, B., y Hernández, G. (25 de Marzo de 2022). *Candidatos pasivos: ¿Quiénes son y cómo atraerlos a una vacante estratégica? El Economista*.

https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Candidatos-pasivos-Quienes-son-y-como-atraerlos-a-una-vacante-estrategica-20220324-0095.html

Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008

Manufactura MX. (28 de marzo de 2017). Armadoras se "roban" el personal. *Manufactura*. https://manufactura.mx/automotriz/2017/03/28/armadoras-enfrentan-robo-de-personal#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20alcanza%20tasa%20de%20hasta%2045%25%20en%20el%20sector.&text=La%20industria%20automotriz%20establecida%20en,de%20%E2%80%9Crobo%E2%80%9D%20de%20t

Michaels, E., Axeirod, B. y Handfiel-Jones, H. (2001). *The War for talent.* McKinsey & Company Inc.

Obando, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Sinergia*, *2*(11), 166-173. https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/

Pilligua y Artega (2019). El clima laborar como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, *18*(15). https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/

Prieto, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Tesis de Especialización]. Universidad de Medellín.

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf

Rosas, R., Tenorio, M., Pizarro, M., Cumsille, P., Bosch Angélica, A., Arancibia Susana, S., Zapata-Sepúlveda, P. (2014). *Estandarización de la Escala Wechsler de inteligencia para adultos*. https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.23.1.529

Sartain, l., y Schumann, M. (2006). *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business.* CA: Jossey -Bass.

Senge, P. (1990). *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* España.

Up-Spanish. (s.f.). *Social Recruiting. Qué es y qué beneficios tiene para tu empresa*. *Up-Spanish*. https://www.up-spain.com/blog/que-es-social-recruiting-beneficios-empresa/

Vásquez, J. M. (2015). La gestión del talento humano y su relación con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de Lima, 2015. [Tesis de doctorado]. Universidad Alas Peruanas.

https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/7200/Gestión%20del%20talento%20humano_Relación_Generación%20de%20competitividad%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Watkins, D. (1998). *An Application Framework for Talent Management That Acts as a central for all organizational Functions. IT Tool.*

Capítulo XI

Gestión de recursos informáticos en las organizaciones.

L.S.C.A. Luis Enrique Corona Morales
lucorona@uv.mx
https://orcid.org/0009-0003-7643-1739

SÍNTESIS CURRICULAR

Mobile Tech Lead en Kuantik y Sponsor del Comité de Seguridad del SGSI, con certificación en ISO 27001. Actualmente maestrante en Gestión de Tecnologías de la Información en las Organizaciones, programa adscrito a CONAHCYT. Experiencia en programación con Ionic, React, Python, Kotlin y Swift. Desarrollo de API´s Node JS y Python. Autor de artículos sobre tecnología, compartiendo conocimientos para fomentar el desarrollo en la comunidad técnica. Objetivo: seguir creando soluciones innovadoras y seguras que impulsen el crecimiento organizacional.

RESUMEN

Este artículo examina la gestión de los recursos informáticos en las organizaciones y su impacto en la competitividad empresarial. A medida que las tecnologías de la información (TI) avanzan rápidamente, las empresas deben integrar de manera estratégica herramientas tecnológicas para optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia en áreas clave como dirección, recursos humanos, producción, finanzas y marketing. Basado en el marco COBIT 4.1, se propone una metodología para evaluar, adquirir e implementar recursos tecnológicos que incluye la identificación de necesidades, análisis de costos, recopilación de información y evaluación de alternativas. La correcta gestión y adopción de tecnologías permite a las organizaciones mantenerse competitivas y preparadas ante los avances, como el uso de la inteligencia artificial, asegurando que estas herramientas contribuyan a un cambio organizacional positivo y sostenible.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como muchas de las actividades que ha realizado el ser humano a lo largo del tiempo han evolucionado de la mano con las técnicas y herramientas que se desarrollan para facilitar las tareas que realiza el propio individuo.

De acuerdo con la conocida "Ley de Moore", la velocidad de los procesadores en las computadoras se duplica cada dos años. Siguiendo lo anterior se intuye que las actividades en las organizaciones se apoyan cada vez más en las computadoras o las Tecnologías de Información (TI) accesibles.

En la actualidad, la competitividad de las empresas se ve influenciada por dos elementos, el primero es el uso de una manera amplia y racionada de las tecnologías de información y comunicación, el segundo elemento es del conocimiento, el cual siempre ha sido fundamental en toda empresa.

Entendiendo el recurso informático como las herramientas de cómputo y dispositivos que intervienen en el uso de estas, la presente lectura plantea los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo lograr la competitividad tecnológica en una organización?, ¿Cuáles son los recursos informáticos necesarios en una organización?, ¿Cuál es el conjunto de procedimientos y acciones para lograr un correcto manejo de los recursos informáticos?

Desarrollo del tema

Dado que el objetivo de los recursos informáticos es el apoyo en las tareas correspondientes a cada una de las áreas en una empresa, empezaremos por identificar las más comunes en una organización.

Para (Quiroa, 2020), las áreas funcionales de una empresa son:

1. Dirección: es el área donde se dirigen las operaciones de la organización, se comunica directamente con las áreas.
2. Recursos humanos: es el área encargada de la reclutamiento y remuneración del personal.
3. Producción: Es la encargada de desarrollar los bienes y/o servicios que ofrece la organización.
4. Finanzas y contabilidad: Encargada de realizar informes y cuentas, así como el pago de impuestos, decisiones de inversión etc.

5. Marketing y ventas: realiza la segmentación de mercados, determina el ciclo de vida del producto, capta clientes, etc.

En cada una de las áreas funcionales existen necesidades específicas a cubrir, por lo que la tecnología debe ser la adecuada para cubrirlas.

La adopción de cualquier recurso informático impactará directamente en la productividad, calidad y comunicación de cada área.

(Galo, 2018) menciona que no es suficiente con introducir tecnología a los procesos en una organización para que esta sea de utilidad y aporte a la mejora de estos, sino que se de deben cubrir requisitos como: conocimientos profundos de los procesos de la organización, planificar detalladamente las necesidades de tecnología y por último incorporar los sistemas tecnológicos de manera paulatina, comenzando con los más fáciles de adoptar por los usuarios.

La importancia de una correcta adopción de la tecnología es responsabilidad de la evaluación anterior a la misma, es decir, se debe de realizar una evaluación cualitativa de la tecnología y el ambiente que la va a adoptar. (Piedrahita, 2005) propone que la tecnología puede estar presente en cualquier eslabón de la cadena de valor de Porter, de la siguiente manera:

Ilustración 1. La cadena de valor de Porter.

Fuente: http://www.scielo.org.co/img/revistas/eia/n3/n3a06fig1.gif

Al tratarse de un elemento clave en la cadena se debe evaluar el recurso al igual que se evalúa una inversión, por ejemplo.

Se propone la siguiente estructura para la evaluación del recurso informático en las organizaciones:

1. Antecedentes:

- Definición de las metas de la organización.
- Proposición de soluciones alternativas al recuro informático.
- Determinar los costos del recurso.
- Indagar el precio.
- Establecer que es lo que se soluciona con él.

2. Recuperar información:
    - Entrevistas.
    - Formularios.
    - Revisar las operaciones (participar en ellas).
3. Opciones para el recurso:
    - No realizar cambios en el recurso informático (En caso de existir).
    - Mantener el recurso y realizar mejoras.
    - Implementar un nuevo recurso informático.

En caso de que la opción viable sea la implementación de un nuevo recurso informático intervienen los siguientes elementos:

- Preparar lista de requerimientos (solicitud de propuesta)
- Evaluar alternativas de recursos.
- Contactar a los usuarios del recurso sobre la opinión al respecto.
- Financiamiento para la adquisición.
- Negociación del contrato (En caso de haberlo).
- Garantía.
- Permisos o licencias.

4. Documentar las propuestas de adquisición.
    - Objetivo del recurso.
    - Propósito.
    - Elementos esperados deseados del recurso.

- Descripción detallada del funcionamiento.
- Especificaciones del soporte al recurso.

5. Evaluación de alternativas.
    - Validar lo que ofrece el proveedor (lo que ofrece es real).
    - Analizar que la propuesta satisface las necesidades.
    - Evaluar la factibilidad del costo.
    - Verificar que se pueda utilizar en distintos ambientes.
    - Conocer la calidad del recurso.
    - Disponibilidad de soporte y mantenimiento.
6. Financiamiento:

Se puede adquirir mediante

- Renta
- Compra

Esta propuesta es una combinación de elementos mencionados en la metodología para la adquisición de software llamada COBIT 4.1.

CONCLUSIONES

Para (Porter, 2000), el cambio tecnológico no es relevante por si solo, pero si es primordial si este afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector al que pertenece. No todos los cambios o actualizaciones tecnológicas sugieren un beneficio, algunos cambios en los recursos informáticos pueden suponer un problema para la posición competitiva de la organización, dirección y control de este si no se evalúa correctamente el proceso de gestión de los recursos informáticos.

Los recursos informáticos deben impulsar al cambio organizacional en su totalidad, es decir en todas las áreas funcionales de la organización. Se debe comprender que los puestos laborales se encuentran en constante cambio, pero muy pocos de ellos desaparecen, algunos eliminan las tareas no esenciales, otros se alinean a únicamente a las tareas creativas y que motiven a si mismo y a la organización.

Por lo tanto, se vuelve elemental como organización no permitirse quedarse atrás en la evolución de la tecnología de una manera medida y programada, a manera que sea realmente eficiente el cambio.

El modelo planteado anteriormente, permite que la organización lo aplique en cualquier momento en el que el entorno exija el cambio. Un ejemplo de estos cambios forzados es el actual lanzamiento de la tecnología de IA, "Chat GTP", el área encarga de la toma de decisiones debe considerar de qué manera de pueden adoptar estas tecnologías y así volver a la organización más productiva, buscando siempre la eficiencia de sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bohordez, M. (2010). GUIA METODOLOGICA DE ADQUISICION DE SOFTWARE PARA PEQUEÑAS. Obtenido de Universidad de la costa:

https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1085/72208501.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chao, M. (s.f.). Áreas funcionales de una empresa. Obtenido de AccionEduca: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf

Galo, E. (1 de enero de 2018). Las TICs en las empresas. Obtenido de Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252

IT Governance Institute. (2007). COBIT 4.1 . Obtenido de Universidad Nacional de la Plata: https://biblioteca.info.unlp.edu.ar/uploads/docs/cobit.pdf

LOS RECURSOS INFORMÁTICOS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE COMPUTACION. (Noviembre de 2011). Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO:

https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1880/1/Los%20recursos%20informm%C3%A1ticos%20en%20el%20proceso%20de%20ense%C3%B1anza%20aprendizaje%20de%20computaci%C3%B3n..pdf

Molinari, G. (s.f.). Las Áreas Funcionales en las. Obtenido de Universidad Nacional de la Plata: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Piedrahita, E. (enero de 2005). LA EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍA, UN PROCESO ESTRATÉGICO Y ESTOCÁSTICO. Obtenido de Scielo:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372005000100006

Pinto, D. (Febrero de 2018). GUÍA DE APRENDIZAJE. Obtenido de Inacap: http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf

Porter, H. (2000). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Continental.

Quiroa, M. (01 de noviembre de 2020). Áreas funcionales de una empresa. Obtenido de economipedia:

https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html

Riascos, S. (20 de diciembre de 2011). Herramientas TIC como apoyo a la. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf?__hstc=17859942.1bb630f9cde2cb5f07430159d50a3c91.1533772800103.1533772800104.1533772800105.1&__hssc=17859942.1.1533772800106&__hsfp=1773666937

Rocha, J. (1 de enero de 2017). Importancia de las T.I.C.s en el ambiente empresarial . Obtenido de Universidad de la Salle:

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2482&context=administracion_de_empresas

S.N. (09 de junio de 2016). ESTÁNDAR COBIT 4.1 EN ESPAÑO. Obtenido de Interpolados: https://interpolados.wordpress.com/2016/06/09/estandar-cobit-4-1-en-espanol/

Sanchez, M. (2019). TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: NOTAS DE CLASE PARA UN CURSO DE GRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Obtenido de Universidad Nacional del Sur:

https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4601/TECNOLOG%C3%8DA%20DE%20LA%20INFORMACI%C3%93N%20EN%20LAS.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Capítulo XII

Gestión tributaria para la incorporación de MiPymes a la economía formal

Dra. Alicia Eguía Casis
aeguia@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-9844-9724
Académica de tiempo completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, región Xalapa LGAC: Tributación y Gestión Pública.

Dra. María del Carmen García García
cgarcia@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-0268-945X
Académica investigadora de tiempo completo del Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana México LGAC: Tributación y Gestión y Control en entidades económicas.

Dr. Gerardo Eduardo León Hernández
geleon@uv.mx
https://orcid.org/0000-0002-2732-254X
Académico investigador de tiempo completo del Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana. México LGAC: Tributación y Gestión y Control en entidades económicas.

RESUMEN

El trabajo decente no debe ser solo un deseo, sino un objetivo común de la sociedad en el proceso de construcción de un crecimiento sostenible. Para alcanzarlo, es fundamental la participación activa de las autoridades y de la sociedad en su conjunto. Esto incluye la formalización de las pequeñas y medianas empresas, permitiendo que todos los trabajadores accedan a los beneficios que ofrece el sector formal. En México, más de la mitad de la población se desempeña en la informalidad, lo que representa un desafío para la inclusión laboral. Se presenta una investigación documental sobre las alternativas tributarias que faciliten la transición de los trabajadores informales al sector formal, con base en la experiencia profesional. Se proponen dos regímenes fiscales establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente para 2023, el Régimen de Confianza para personas físicas y el Régimen de las Sociedades Cooperativas de Producción, basado en la economía social y solidaria. Ambas alternativas contemplan, además, la inclusión de los emprendedores y sus familias en el sistema de seguridad social, promoviendo así una mayor protección y estabilidad laboral. Una gestión tributaria adecuada es clave para la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

I. Introducción

La creación de riqueza implica la realización de una actividad económica, pues es mediante la producción y comercialización de bienes y servicios que se generan fuentes de empleo, las cuales les permiten a las personas obtener ingresos para satisfacer sus necesidades y las de sus dependientes económicos.

Los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) establecieron los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de fijar responsabilidades comunes para lograr un auténtico desarrollo, el enfoque es diferenciado al prexistente en el que los países desarrollados brindaban apoyo económico y los países en desarrollo lo aceptaban y debían cumplir con ciertas acciones. El enfoque de los ODS es el de un trabajo conjunto y colaborativo, la propia ONU (2015) refiere tres características que los identifican, a saber:

1) Universales debido a que todas "las naciones se enfrentan a retos tanto comunes como individuales en la consecución de las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible"

2) Trasformadores debido a que establecen "un desarrollo sostenible centrado en las personas y el planeta, basado en los derechos humanos, y en la dignidad de las personas"

3) Civilizatorios porque se establecen "un mundo de respeto universal hacia la igualdad y la no discriminación".

Dentro de los ODS se encuentra el objetivo 8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, en él, se reconocen dos elementos fundamentales, el primero el crecimiento sostenible, el cual implica "la consolidación de los beneficios del crecimiento económico, incluyendo áreas fundamentales como infraestructura, capital humano y programas sociales, lo que potencia los impactos del crecimiento y fomenta un círculo virtuoso de prosperidad" (CAF, 2020) y el segundo la generación de puestos de empleo que respondan al trabajo decente al cual la OIT identifica como "la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres." (2023).

Los esfuerzos de las naciones para alcanzar el ODS 8, se vieron afectados en forma relevante por la crisis generada por el COVID-19, la OIT (2023) reconoce brechas significativas en

materia laboral en el año 2023 pues “los países de ingreso bajo se enfrentan a la mayor tasa de déficit de empleos, del 21,5 por ciento, mientras que en los países de ingreso mediano dicha tasa se sitúa ligeramente por encima del 11 por ciento. Los países de ingreso alto registran las tasas más bajas, un 8,2 por ciento”.

La situación laboral prevaleciente representa una oportunidad para cambiar la forma de gestionar a las empresas y asumir los retos de lograr el crecimiento sostenible y el trabajo decente, referidos en los párrafos anteriores. La falta de empleos y los empleos informales que no reconocen los derechos de los trabajadores y no les brindan seguridad social deben ser combatidos, y vistos como un obstáculo a vencer, pero con herramientas diferentes a las utilizadas previo a la pandemia.

Objetivo

“Al trabajo informal se le identifica con las relaciones laborales que no están sujetas a la legislación nacional, no cumplen con el pago de impuestos, no tienen cobertura de protección social y carecen de prestaciones relacionadas con el empleo. La informalidad provoca entre otros: despidos sin aviso ni compensación, condiciones de trabajo inseguras y ausencia de beneficios como pensiones, incapacidades por enfermedad o por accidentes, vacaciones y días de descanso, prestaciones médicas y de pago de horas extras” (Eguía, 2020). La transición hacia la formalidad no es una tarea sencilla y hay que reconocer que implica una transformación en la forma de concebir el trabajo y su estructura. Aunado a lo anterior, las autoridades fiscales han implementado el uso de las Tics en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, lo que representa un reto adicional para el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo a las personas de mayor edad. En este contexto, el propósito de este trabajo es formular alternativas de gestión tributaria para la incorporación al sector formal de las micro y pequeñas empresas, que contribuyan a la construcción del crecimiento sostenible y del trabajo decente, en México.

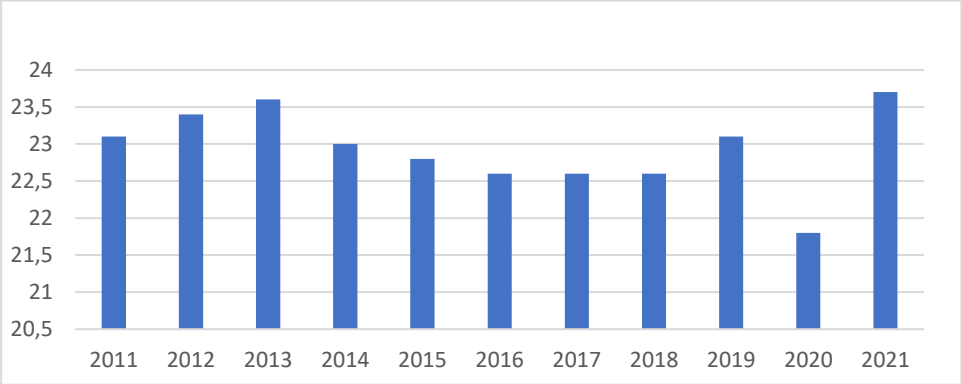
La presente es una investigación aplicada que pretende contribuir al abatimiento de un problema de magnitud global, con implicaciones a nivel nacional, que ha sido complejo y arduo disminuir. Se aborda metodológicamente con un enfoque cualitativo dado que es un problema vigente, real y observable, que impacta en la sociedad de diversas maneras. Se apoya para su argumentación en el método deductivo que acota a dos propuestas viables. Es un estudio que se apuntala en la experiencia profesional de asesoría fiscal contable que permite ser investigador participante y en su estado del arte se ha revisado la literatura de las fuentes documentales pertinentes al problema que se aborda.

II. Acercamiento a la economía informal

México tradicionalmente ha registrado bajas tasas de desempleo debido a que un porcentaje elevado de los empleos corresponden al sector informal, en el mes de junio de 2023 el porcentaje de desocupación fue del 2.65%, con motivo de la pandemia en el año de 2021 en el mes de abril se llegó a registrar un porcentaje del 4.65% (INEGI, 2023)

Para significar la relevancia que representa la informalidad en el mercado laboral de México, utilizamos los datos que proporciona INEGI y que establecen que del total del PIB del país en 2021 el 23.7% correspondió a la economía informal, cifra que no ha registrado cambios significativos en los últimos 10 años, pues no se ha obtenido un porcentaje menor al 20% del PIB, como se puede apreciar en la gráfica siguiente.

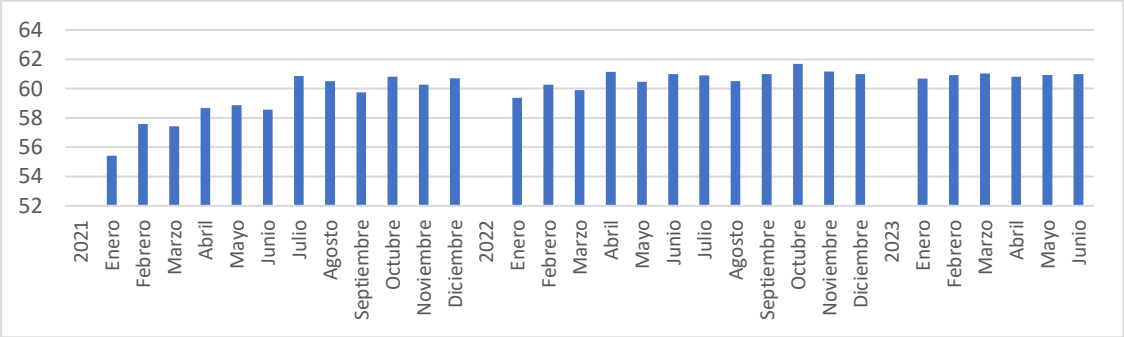
Gráfica 1 Mediación de la Economía Informal 2011 a 2021 en México (Base 2013)



Fuente Elaboración propia con datos Medición de la Informalidad INEGI 2021.

Otra forma de identificar la importancia de la economía informal consiste en determinar el porcentaje de la población ocupada que se encuentra en la informalidad, que de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) con cifras en el mes de junio de 2023 fue de 61%. En la gráfica siguiente se presentan series de los años 2020 al mes de junio de 2023.

Gráfica 2 Series de la tasa de ocupación en el sector informal, nacional trimestral



Fuente: Elaboración propia con datos ENOE, INEGI.

La gráfica 2 muestra que las tasas de ocupación de la economía informal disminuyeron en los meses de 2020 y principios de 2021, pero dicha disminución se dio al igual que las de la economía formal, pues fue debida a la suspensión de actividades económicas derivada de la pandemia. La recuperación de los empleos perdidos por el COVID-19 en México implicó un incremento de la informalidad ubicándose en 61% de la tasa de ocupación. La informalidad, aunque brinda condiciones precarias permite acceder a un ingreso a quienes se encuentran en búsqueda de empleo. A pesar de ser un paliativo ante la carencia de empleo formal, no es deseable que las personas realicen actividades económicas en unidades que no les brinden protección social ni prestaciones laborales. Pues la informalidad laboral es un impedimento para alcanzar los dos objetivos antes referidos en este trabajo: el crecimiento sostenible y el trabajo decente.

"La economía informal se manifiesta en formas variadas en las distintas economías y dentro de cada una. Los procesos y las medidas de formalización destinados a facilitar la transición a la formalidad necesitan ajustarse a las circunstancias específicas que enfrentan las unidades económicas o los trabajadores de diversos países y categorías". (OIT, 2023) Es de destacar que las reformas a las leyes tributarias y a la legislación laboral emprendidas en los sexenios 2012-2018 y en el actual que buscan la incorporación al mercado formal a los trabajadores, no han logrado el efecto esperado.

La reforma laboral para la contratación por periodo de prueba, la contratación por capacitación inicial, la contratación temporal y la creación del denominado régimen de incorporación fiscal, el cual fue sustituido por el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) en el ejercicio 2022, son las más destacadas. De acuerdo al Decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de abril de 2014, se estableció un subsidio a las cuotas del IMSS para los patrones personas físicas sujetos al régimen de incorporación fiscal así como para los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio, del 50% en el primer y segundo año de su inscripción al IMSS, del 40% en el tercer y cuarto año, del 30% en el quinto y sexto, del 20% para el séptimo y octavo y del 10% para el noveno y décimo; considerando como límite superior las cuotas correspondientes a un salario base de cotización de hasta tres veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal. Empero, no se cumplió con el propósito de reducir el número de personas sin acceso a la seguridad social y en la economía informal.

Un aspecto que puede constituirse en un impedimento para la incorporación al régimen de seguridad social es el encarecimiento de las aportaciones al IMSS, derivado de la reforma a la

Ley del Seguro Social, para incrementar la aportación patronal al seguro de cesantía en edad avanzada y vejez, cuya aplicación plena será en el ejercicio 2030, y que inició un proceso de transición a partir de 2023. La reforma referida tiene como propósito elevar las pensiones de los trabajadores al concluir su vida laboral, pero representa una carga adicional que puede repercutir negativamente en la generación de nuevos puestos de trabajo formales.

III. Gestión tributaria para la incorporación a la formalidad

Uno de los argumentos más utilizados como impedimento para que las personas se incorporen a la economía formal es la falta de adecuada difusión de las obligaciones en materia fiscal, que incluyen el pago de impuestos y de aportaciones de seguridad social. Con todo lo antes expuesto, se elabora una recopilación de información para llevar a cabo la gestión tributaria de las micro y pequeñas empresas.

Se utilizará el término actividad empresarial de conformidad con el Código Fiscal de la Federación (CFF) en su artículo 16, el cual las define como: I. Comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes. II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores. III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuacultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. Y el término empresa para aquellas personas físicas o morales que efectúen actividades empresariales. De lo anterior se deriva que una persona que hace comida para vender, repara ropa, toca música en fiestas, son empresas y deben incorporarse como tales al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

La incorporación al sistema tributario conlleva la obligación principal del entero de impuestos y el cumplimiento de obligaciones accesorias tales como presentar avisos ante el RFC, formular

declaraciones informativas o tolerar visitas para comprobar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, pero también genera beneficios como acceder a un mayor número de clientes al ofrecer Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) , acceder al sistema financiero y la posibilidad de obtener financiamiento, tener certeza jurídica, proporcionar confianza ante potenciales clientes, obtener asesoría empresarial, crear valor de una marca y generar condiciones laborales estables y el derecho a la protección social.

Aquí se presentan dos alternativas para llevar a cabo la incorporación al sector formal de aquellos que son considerados empresarios, por el tipo de actividad que realizan, independientemente de su nivel de ingresos, y que incumplen con lo establecido en la legislación tributaria y de seguridad social, esto, después de inscribirse ante el Registro Federal de Contribuyentes.

La incorporación al IMSS puede significar una carga financiera elevada para quienes no han cubierto nunca cuotas de seguridad social, más, es preciso concientizar a las personas que tendrán ellas y sus familias, así como sus colaboradores, servicios médicos, que, en caso de no contar con seguridad social, frente a una enfermedad grave pueden constituir costos tan elevados que acaben con su patrimonio o no los puedan pagar. A esos gastos se les conoce como catastróficos, los cuales representan no solamente "una atención médica de alto costo, un servicio de urgencias, una hospitalización, el tratamiento de una enfermedad crónica o una discapacidad. Se trata de un concepto relativo a la capacidad de pago. Así, una familia muy pobre puede incurrir en un gasto catastrófico con la simple compra de un medicamento" (Sema et al., 2005). Otro beneficio es la obtención de pensiones, ya sea por edad avanzada, vejez o incapacidad o la muerte del trabajador, así como la protección de los medios de subsistencia por accidentes y enfermedades derivadas del trabajo o no.

En la alternativa uno se destacará aquellos beneficios que se podrían obtener por tributar las personas físicas que realizan actividades en el:

1.- Régimen Simplificado de Confianza (RESICO)

a) Sujetos del régimen

Determinar el régimen en que las empresas tributarán ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) contenido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) es fundamental, pues de ello se derivan las obligaciones de los contribuyentes. Por tratarse de empresas constituidas por personas físicas con ingresos que no superan los 3.5 millones de pesos pueden tributar como RESICO para persona física, es de destacar que el obtener ingresos provenientes de sueldos y

salarios e intereses no es excluyente para tributar en el mencionado régimen y en caso de que el empresario tuviera ingresos por arrendamiento de bienes inmuebles también podrá tributar en el régimen, siempre que no exceda el monto de ingresos totales el importe referido. Si los ingresos excedieran los 3.5 millones de pesos el contribuyente deberá tributar en el régimen de actividades empresariales y profesionales, a partir del mes en que se materializó tal situación.

El RESICO otorga facilidades para quienes se incorporan a la formalidad ya que el impuesto se entera con base a los ingresos efectivamente cobrados, sin incluir el IVA, mediante la aplicación de una tasa progresiva que va del 1% hasta el 2.5%. Lo anterior implica que no deducirán ningún gasto ni inversión, tampoco se podrán disminuir en la declaración anual las deducciones denominadas personales, tales como honorarios médicos, gastos hospitalarios, gastos de funeral, seguros médicos o aplicar el estímulo fiscal por el pago de colegiaturas. A pesar de no poder realizar deducciones, es necesario solicitar los CFDI correspondientes a gastos e inversiones pues el Impuesto al Valor Agregado (IVA) se paga determinando la diferencia entre el IVA pagado (acreditable)y el IVA cobrado (trasladado).

En caso de que los empresarios personas físicas se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras y cuyos ingresos en el ejercicio no excedan de novecientos mil pesos efectivamente cobrados, no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades. (Art. 113-E LISR, 2023).

b) Obligaciones

Dentro de las obligaciones de los RESICOS destacamos las siguientes:

I.- Expedir CFDI, esta obligación es fundamental ya que la autoridad precarga las declaraciones mensuales y anuales con los CFDI formulados. Para tal efecto se deberán cumplir con los requisitos que establece el CFF y las reglas de carácter general que expide el SAT. Los contribuyentes pueden utilizar el servicio de facturación gratuita que ofrece el SAT, siempre y cuando cuenten con su Firma Electrónica. En caso de expedir el CFDI a una persona moral éste deberá contener el importe de la retención efectuada.

Los contribuyentes están obligados a la expedición del CFDI, aunque sus clientes no les proporcionen su RFC (ventas al público en general), para lo cual deberán utilizar el RFC genérica y expedir un comprobante global, también deben considerar que solo podrán cancelar los CFDI en el mes de su elaboración. En caso de que la autoridad detecte el incumplimiento en la emisión de los CFDI, el contribuyente dejará de tributar en RESICO.

II.- Solicitar el CFDI de todos los gastos y adquisición de equipo, maquinaria y cualquier otra inversión que efectúen para su empresa, aunque no sean deducibles para efectos del ISR.

III.- Presentar declaraciones mensuales y en su caso enterar el impuesto correspondiente, a más tardar el día 17 del mes siguiente, en las que aplicarán a los ingresos efectivamente cobrados en el mes la tasa que establece el artículo 113-E de la LISR, sin deducción alguna, al importe a pagar se le deducirá el impuesto que las personas morales están obligadas a retener a los RESICOS personas físicas que equivale al 1.25% del monto de los pagos que les efectúen, sin considerar el IVA. Para lo cual se utilizará la plataforma del SAT con la información precargada

IV.- Presentar la declaración anual, en el mes de abril del año siguiente, el SAT precargará los CFDI emitidos en el ejercicio a declarar, el ISR retenido por las personas morales y los pagos provisionales efectuados, pudiendo existir un impuesto a favor o a cargo, mismo que podrá ser acreditado en los cinco ejercicios posteriores o solicitar su devolución. Como ya se mencionó, no procede deducción alguna, lo anterior implica que no existan pérdidas para efectos fiscales.

V.- Presentar los avisos ante el RFC, mediante el aplicativo del SAT, de los cuales los más comunes son cambio de domicilio, apertura y cierre de establecimiento y contar con firma electrónica y buzón tributario activo.

VI.- Inscribir ante el IMSS a sus trabajadores, determinar y enterar el impuesto sobre la renta a su cargo y las cuotas obrero patronales correspondientes, así como expedir los CFDI por sueldos y salarios. Cabe señalar, que las cuotas al IMSS implican un desembolso que no es deducible, debido a que la determinación del impuesto sobre la renta no permite deducir ninguna erogación.

VII.- Cumplir con las disposiciones de la LIVA, dentro de las que destacan la determinación del impuesto mensual definitivo, presentación de la declaración y en su caso entero del impuesto a cargo.

VIII.- Determinar y entregar la Participación en las Utilidades de sus Trabajadores, así como cumplir con el otorgamiento de las prestaciones que establece la legislación en materia laboral.

c) Incorporación al Instituto Mexicano del Seguro Social e Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Cuando se tienen trabajadores los empresarios deben cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley del Seguro Social (LSS), en su artículo 10. Dentro de las que destacan: la inscripción del empleador y comunicar los avisos de alta, baja y modificación salarial de los trabajadores

en el denominado régimen obligatorio, calcular el salario base de cotización (SBC), determinar y enterar las cuotas obrero-patronales, para lo cual el IMSS remite una liquidación provisional o el empleador utiliza un sistema informático denominado Sistema Único de Autodeterminación (SUA). También se debe determinar la clase a la que pertenezca la actividad económica realizada por la empresa a fin de establecer la prima con la que se cubren las cuotas al seguro de riesgos de trabajo. A mayor riesgo la LSS establece mayor prima y por tanto cuotas más elevadas para el referido seguro. Las empresas en atención a los riesgos de trabajo registrados, en forma anual pueden disminuir o incrementar la prima, sin exceder del 15% y sin ser menor al .005%, el cambio de prima solo puede ser hasta de un punto porcentual, con relación a la anterior. Es frecuente que, en la economía formal, las jornadas laborales no sean de 8 horas o todos los días de la semana, de ser así la LSS contempla las denominadas jornadas o semanas reducidas, para determinar el SBC, el cual no podrá ser inferior al salario mínimo general integrado con las prestaciones mínimas de ley, es decir aguinaldo y prima vacacional.

La incorporación de los trabajadores al Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) les proporciona la oportunidad de acceder a créditos para la adquisición, construcción, remodelación o pago de pasivos de casas habitación. Los patrones están obligados a enterar las aportaciones y los descuentos por créditos otorgados a sus trabajadores, en forma bimestral junto con las aportaciones de los seguros de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, del régimen obligatorio de la LSS.

El propio empresario se puede inscribir en forma voluntaria al régimen obligatorio del IMSS, así como sus familiares cuando colaboren en la empresa, de conformidad con el artículo 13 de la LSS, que establece que son sujeto de aseguramiento “Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados”. De ser así solo se tendrá derecho a las “prestaciones en especie del seguro de enfermedades y maternidad y las correspondientes de los seguros de invalidez y vida, así como de retiro y vejez…” (Art. 222 Fracc. IV, inciso a LSS,2022).

Puede observarse que este régimen presenta beneficios, tales como las tasas aplicables al monto de ingresos; la posibilidad de inscribirse el empresario y su familia al IMSS con los beneficios inherentes que esto conlleva y menores obligaciones accesorias que las establecidas en el Régimen de Ingresos por Actividades Empresariales y Profesionales.

La alternativa 2 propone se opte retirarse de la informalidad incluyéndose en el Régimen de Sociedades Cooperativas de Producción.

2.- De las Sociedades Cooperativas de Producción

a) Sujetos del Régimen

La Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) es la que regula "la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas y sus Organismos en que libremente se agrupen, así como los derechos de los Socios". (Art. 1, LGSC 2008). La propia LGSC las describe como "aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos". (LGSC, 2023).

Esta forma de organización encuadra en un enfoque de la actividad empresarial denominado economía social y solidaria, el cual se basa en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua. En México, en 2012, se expidió la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, en lo Referente al Sector Social de la Economía la cual tiene como objetivo de conformidad con su artículo 2º "Definir las reglas para la promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social".

La constitución de empresas formales adoptando la figura de cooperativas tiene muchos años promoviéndose, aunque se considera que es necesario fortalecer el trabajo que se realiza al respecto y que está a cargo del Instituto Nacional de Economía Social (INAES). Un mecanismo de incorporación a la economía formal que otorga beneficios fiscales es el de las Sociedades Cooperativas, pues estás pueden tributar en el capítulo VII, denominado justamente De las Sociedades Cooperativas de Producción del Título VII de la LISR De los Estímulos Fiscales, y no como personas morales con fines lucrativos.

Este tipo de sociedades pueden calcular el impuesto sobre la renta anual de cada uno de sus socios determinado la utilidad gravable que les corresponda en atención a su participación en la cooperativa. Para lo cual aplican las disposiciones correspondientes a las personas físicas que realizan actividades empresariales y tributan en el capítulo denominado de las Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales, de la LISR. A los ingresos efectivamente

cobrados se les restarán las deducciones autorizadas efectivamente pagadas en el ejercicio, las pérdidas fiscales si las hubiere y se le aplicará la tarifa anual del ISR para las personas físicas.

Los rendimientos y anticipos pagados a los socios se consideran deducciones autorizadas, a estos rendimientos se les da el tratamiento de ingresos por sueldos y salarios, es decir que los ingresos que perciban los asociados en un ejercicio fiscal pagarán el ISR como si se tratara de sueldos y salarios. Los gastos que se generen como parte del fondo de previsión social que se otorgue a los cooperativistas también se consideran deducciones autorizadas siempre que se cumpla con requisitos tales como que la Asamblea General de Socios fije un porcentaje anual de los ingresos para tal fin y que a las reservas se destinen para cubrir riesgos y enfermedades profesionales.

Otros beneficios otorgados por la LISR son: 1) el diferimiento del pago del impuesto anual, en caso de que la sociedad no distribuya utilidades. Cuando se distribuyan se pagará el impuesto mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, a más tardar el 17 del mes inmediato siguiente a aquél en el que se pagaron las utilidades gravables, el socio de la cooperativa podrá acreditar en su declaración anual del ejercicio que corresponda el impuesto que se pague en los términos de la LISR y 2) el estar relevadas de presentar pagos provisionales por concepto de ISR.

En el caso de Sociedades Cooperativas dedicadas exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y de pesca no se pagará el ISR en el ejercicio, si los ingresos por cada socio no rebasan de 20 veces el valor anual de la UMA (Unidad de Medida y Actualización) y sin que superen 200 veces el valor anual de la UMA, por el excedente se pagará el impuesto.

b) Obligaciones

Dentro de las obligaciones de las Sociedades Cooperativas destacan las siguientes.

I.- Expedir CFDI de conformidad con el CFF y las reglas de carácter general que al respecto emita el SAT.

II.- Solicitar y conservar los CFDI de todos los gastos y adquisición de equipo, maquinaria y cualquier otra inversión que efectúen.

III.- Mantener actualizada su información ante el RFC, contar con firma electrónica y buzón tributario activo.

IV.- Llevar contabilidad electrónica.

V.- Calcular y enterar las retenciones efectuadas.

VI. - Presentar declaraciones informativas.

VII.- Llevar la cuenta de utilidad gravable.

VIII.- Presentar declaración anual.

IX.- Enterar el ISR diferido correspondiente al pago de utilidades.

X.- Cumplir con las disposiciones de la LIVA, dentro de las que destacan la determinación del impuesto mensual definitivo, presentación de la declaración y en su caso entero del impuesto a cargo.

XI.- Inscribir a sus socios en el IMSS y cumplir con las obligaciones que la LSS estipula para los patrones. Y

XII.- En caso de que la sociedad tenga trabajadores inscribirlos al IMSS e INFONAVIT y cumplir con las obligaciones que establecen las leyes en materia de seguridad social, así como brindarles las prestaciones que la Constitución Federal y la Ley Federal del Trabajo les otorgan y expedir los CFDI de nómina.

c) Incorporación al Instituto Mexicano del Seguro Social e INFONAVIT

Por su naturaleza en las Sociedades Cooperativas los socios aportan su trabajo, por lo que no tienen la condición de empleados sino de asociados, sin embargo, para efectos de la LSS, se considera a la propia Sociedad como equivalente a un patrón y por lo tanto es la responsable de inscribir a los socios y realizar las aportaciones que establecen las leyes como si se tratara de un patrón y los cooperativistas a aportar las cuotas obreras como si fueran empleados. La LSS estipula en su artículo 12 que son sujetos de aseguramiento en el régimen obligatorio “los socios de sociedades cooperativas” y en el artículo 19 de la referida ley que “las sociedades cooperativas pagarán la cuota correspondiente a los patrones, y cada uno de los socios a que se refiere la fracción II del artículo 12 de esta Ley cubrirán sus cuotas como trabajadores”. La LINFONAVIT no establece la obligación de incorporar a los socios cooperativistas como si se tratara de un trabajador, pero si tienen las Cooperativas la obligación de inscribir a sus trabajadores, como lo señala la jurisprudencia178/2007 “si bien no se les impone el deber de cubrir al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores las aportaciones de vivienda correspondientes a sus socios cooperativistas, sí lo deberán efectuar, en su carácter de patrón, respecto de sus trabajadores”.

Antes de que entrara en vigor el 1 de julio de 2023 la LSS el Gobierno Federal aportaba el cincuenta por ciento de las cuotas del IMSS, correspondientes a las Sociedades Cooperativas,

aportando éstas el cincuenta por ciento restantes. Lo anterior disminuía la carga tributaria de las sociedades cooperativas al financiarse con recursos del gobierno Federal.

Las Sociedades Cooperativas de Producción tienen la oportunidad de tributar en este régimen, el cual les otorga beneficios fiscales, que aligeran el pago de impuestos, al tiempo que considera la inscripción de los cooperativistas en el IMSS.

IV. Conclusiones

La informalidad laboral es incompatible con el trabajo decente, pues no reconoce los derechos laborales y de acceso a la seguridad social, no obstante, es un medio para allegarse de un ingreso, aunque insuficiente, que permite a las personas y sus familias obtener medios de subsistencia. La crisis sanitaria del COVID-19 incrementó en los países en desarrollo el porcentaje de población en la informalidad, llegando a ser de más del 85.8% en África y del 40% en América, México registra un 61%.

La referida crisis representa para México una oportunidad para iniciar un proceso de transición de la economía informal a la formal, el cual debe contar con el compromiso de la sociedad y las autoridades. Este cambio tiene que ser gradual y considerar que implica una modificación en la forma de concebir al trabajo. La formalidad conlleva para los empresarios cargas tributarias y obligaciones laborales, pero también oportunidades de crecimiento, acceso a financiamiento y asesoría, así como el acceso a la seguridad social, un derecho que desafortunadamente no se materializa para todas las personas, generando pobreza y exclusión.

La gestión tributaria hacia la formalidad de las MiPymes se puede realizar aprovechando los beneficios que establece la legislación para el pago del impuesto sobre la renta, en el RESICO para personas físicas y las Sociedades Cooperativas de Producción para personas morales, en la que sus accionistas aportan su trabajo. A pesar de que la carga tributaria es menor a la de otros contribuyentes, subsisten obligaciones administrativas para las cuales es necesario que los empresarios accedan a asesoría en materia impositiva por parte de las autoridades tributarias, para lo anterior las instituciones de educación superior también pueden participar, incorporando programas de orientación otorgada por estudiantes y docentes.

Con relación al IVA no existe un tratamiento simplificado para quienes se incorporen a la formalidad, queda pendiente el análisis de la recaudación a efecto de diseñar una alternativa consistente en establecer una tasa a los ingresos efectivamente cobrados que permitiera obtener el impuesto al erario al mismo tiempo que facilitara su determinación, como sucede en el caso del ISR.

La mayor transformación que tendría la incorporación a la formalidad se relaciona con la seguridad social. El recurso destinado a las aportaciones de seguridad social al IMSS e INFONAVIT, en su caso, puede llegar a ser un porcentaje relevante de los ingresos de las empresas por lo que se deben valorar alternativas como la existente antes de iniciar vigencia la LSS actual, en las que el Estado aportaba un porcentaje de las cuotas correspondientes a las Sociedades Cooperativas o el otorgamiento de subsidios a las cuotas, para ello es importante identificar los motivos que impidieron en el pasado el éxito de esos apoyos e iniciar un proceso de concienciación de que el trabajo decente no es una aspiración sino un derecho de todos y todas, inherente a las personas.

La erradicación de la pobreza solo será posible con la generación de empleos en el marco de un crecimiento sostenible e inclusivo, la gestión tributaria dirigida a quienes se encuentran en la informalidad es un primer paso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

178/2007 Jurisprudencia. Sociedades Cooperativas. Deben Cubrir al INFONAVIT las Aportaciones de sus Trabajadores, No Así de sus Socios Cooperativistas. recuperado 9 de agosto 2023 en https://tabasco.gob.mx/leyes/descargar/12/1800

CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe *¿Crecimiento sostenible o sostenido?* Recuperado 5 de agosto de 2023 en https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/03/crecimiento-sostenible-o-sostenido/

CEPAL (2015) *Objetivos del Desarrollo Sostenible* recuperado 5 de agosto de 2023 en https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods

DOF (1981). Código Fiscal de la Federación. Última reforma publicada DOF 12-11-2021. México, Diario Oficial de la Federación.

DOF (1994) La Ley General de Sociedades Cooperativas. Última reforma publicada DOF 19-01-2018. México, Diario Oficial de la Federación.

DOF (1995). Ley del Seguro Social. Última reforma publicada DOF 18-05-2022. México, Diario Oficial de la Federación.

DOF (2012) Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, en lo

Referente al Sector Social de la Economía. Última reforma publicada DOF 11-05-2022. México, Diario Oficial de la Federación.

DOF (2014). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Última reforma publicada DOF 12-11-2021. México, Diario Oficial de la Federación.

Eguía, Alicia (2020) *Incorporación de la Población al Mercado Laboral Formal, Reto de México para la Tercera Década del Siglo XXI* en libro La Contabilidad ante los Desafíos Globales, Universidad Veracruzana.

OIT Organización Internacional del trabajo (2023) *Trabajo decente*, recuperado 5 de agosto de 2023 en https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm

OIT Organización Internacional del trabajo (2023) *Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible*, recuperado 8 de agosto 2023. https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/informal-economy/lang--es/index.htm

OIT Organización Internacional del trabajo (2023) *Observatorio de la OIT sobre el mundo del trabajo*. Undécima edición Trabajo decente recuperado 5 de agosto de 2023 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_883344.pdf

INEGI (2023) Medición *de la Economía Informal* recuperado 5 de agosto de 2023 en https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/

Sesma, Sergio; Pérez, Raymundo; Sosa, Carlos; Gómez, Octavio (2005) *Gastos catastróficos por motivos de salud en México: magnitud, distribución y determinantes* en revista Salud Pública, vol.47, suplemento 1 recuperado 9 de agosto 2023 en https://www.saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/4687/4535

Capítulo XIII

Gestión y Administración, una perspectiva histórica desde Taylor hasta los enfoques contemporáneos

Dr. Noé Cortés Viveros
nocortes@uv.mx
https://orcid.org/0009-0000-7888-3091
Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración

RESUMEN

La administración ha tenido una evolución en su concepción como concepto y aplicación, las cuales tienen aplicaciones prácticas, éstas no son cuestionadas, mucho menos se tiene el conocimiento de cuándo y cómo surgen. De manera compartida entre la comunidad que estudia las ciencias administrativas, se sabe que de manera formal la administración surge con Taylor y Fayol, cuyas aportaciones permean y sirven de base para otros autores; la evolución de las perspectivas de dicho concepto en la actualidad se ha enfocado en aspectos intangibles como: la gestión del conocimiento, la administración de las capacidades y habilidades de los individuos dentro de las organizaciones, además de tener en cuenta los problemas sociales y la escasez de los recursos naturales.

Palabras clave: Administración, gestión, calidad, sistemas.

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo ofrece un recuento histórico de la Administración para los estudiantes que inician en la disciplina o para las personas que se desarrollan en otra área y que quieren tener un panorama sucinto de la evolución de la administración. En la primera parte, se exponen a los autores que le dieron la conceptualización a la administración como la conocemos hoy en día, empezando por Frederick W. Taylor, quien introdujo la ciencia en la administración, estudió los tiempos y movimientos con colegas muy allegados a él, tal es el caso de H. L. Gantt, conocido principalmente por el gráfico que lleva su nombre, personaje que luchó por la democratización de la industria y por salarios más justos para los trabajadores; también no podemos dejar de mencionar a los esposos Gilbreth, quienes utilizaron la cinematografía para grabar las acciones que realizaba una persona al llevar a cabo un proceso de producción, con el fin de eliminar los movimientos que quitaban el tiempo para producir. Continuando con la escuela clásica, se presenta a H. Fayol el padre del proceso administrativo, quien también instauró 14 principios de la administración aún vigentes en nuestros días.

En la segunda parte, se describen las aportaciones de autores que enfocaron sus investigaciones a exponer al individuo con necesidades y sentimientos, así mismo dejan ver las relaciones emocionales en el ámbito laboral.

En la tercera parte, la cual no se puede pasar en alto, ya que en todos sentidos la teoría de sistemas se ha considerado un común denominador de las demás áreas del conocimiento. Cuyo enfoque muestra que el todo está compuesto en partes que contribuyen a un objetivo común.

En la cuarta parte, se ofrece un recorrido sucinto por la gestión de la calidad, la cual en su mayoría surge en Japón después de la segunda guerra mundial, los gurúes eran de nacionalidades diferentes, sin embargo, lograron que instaurará la ideología de la mejora continua en las empresas japonesas. El primer autor en estudiarse es W. Deming, conocido por exponer el ciclo *Shewhart*, dicha herramienta terminó llamándose: ciclo *Deming*, también expuso 14 principios para conseguir la calidad en las organizaciones; Juran es uno de los autores que aportaron sus conocimientos al desarrollo de la calidad en las empresas, es conocido por diseñar la trilogía de la calidad; El representante de la calidad en Japón más importante es Kaoru Ishikawa, el diagrama causa-efecto y el diseño de los círculos de calidad son las aportaciones que lo representan.

En la quinta parte, se presenta los enfoques contemporáneos como gestión del conocimiento, gestión de conflictos, gestión del talento humano, gestión del cambio, gestión de proyectos,

gestión de la felicidad, gestión de riesgos, gestión de la sustentabilidad y gestión de la transformación digital, los cuales serán abordados con mayor extensión capítulos posteriores.

I. Administración clásica

I.1 Frederick Winslow Taylor

En su época la forma de llevarse a cabo los procesos productivos era completamente empírica, ya que el trabajador aprendía, por medio de la observación, sus actividades, sin pensar en la manera más productiva e incluso sin saber si tenía las habilidades y aptitudes necesarias al realizar alguna actividad, por lo tanto el trabajador se desempeñaba de la manera que él creía que era la mejor, por lo que hacia su actividad de 100 maneras distintas, "con relativamente poca ayuda y asesoramiento por parte de la dirección" (Taylor, 1961, p. 29).

Taylor, observando a sus compañeros de trabajo, se dio cuenta que en al área laboral el individuo se desplaza lentamente, incluso cuando se dirige de su casa al trabajo, su caminar es lento, caso contrario cuando se dirige del trabajo a su casa, su caminar es más aprisa; Taylor dice que:

> "Este haraganeo o ‹‹bajo rendimiento›› tiene su origen en dos causas. Primera: el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomarse las cosas con calma, a los que podríamos llamar ‹‹poco rendimiento natural›››". Segunda: por un "pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar ‹‹bajo rendimiento sistemático›››" (Taylor, 1961, p. 24).

Es por eso que Taylor empezó a realizar investigaciones con la metodología científica, para diseñar métodos de trabajo más adecuados para aumentar la productividad y disminuir la fatiga del trabajador. "El problema que se le plantea a la administración puede decirse en pocas palabras que es, pues, el de conseguir la mejor iniciativa de cada trabajador. Y el autor emplea la palabra "iniciativa" en su sentido más amplio, para abarcar en ella todas las buenas cualidades que se buscan en los trabajadores" (Taylor, 1961, p. 36). De esta manera "Para poder abrigar cualquier esperanza de conseguir la iniciativa de los trabajadores, el director debe conseguirles un estímulo especial que vaya más allá de lo que suele darse corrientemente en el oficio. Este oficio puede darse en varias formas distintas tales como, por ejemplo: la esperanza de una mejora o ascenso rápidos; salarios más elevados" (Taylor, 1961, p. 237).

En la administración científica, la dirección asume nuevas cargas de trabajo como: el cambio del trabajo empírico por integrar la ciencia a cada elemento del trabajo desempeñado; elegir al trabajador de acuerdo con sus habilidades y posteriormente adiestrarlo; mantener una

colaboración estrecha con el trabajador, con el fin de asegurarse de que el trabajo se desarrolle de acuerdo a lo planeado; además existe una división equitativa de responsabilidades y obligaciones entre los trabajadores y la dirección.

I.2 Taylorianos

I.2.1 Frank B. Gilbreth y Lilian M. Gilbreth

Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y micro-movimientos del trabajo que "denominaron *Therbling´s* símbolos para representar el trabajo manual. Esta palabra es su nombre y la *th* a la inversa" (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 57). Ellos no sólo estudiaron los tiempos y movimientos, también tenían una preocupación por el bienestar físico de los trabajadores.

La pareja logró combinar sus conocimientos en psicología y de ingeniería para comprender de mejor manera el elemento humano en el área laboral, así como el conocimiento aplicado a las herramientas, materiales, maquinaria e instalaciones, con ello los Gilbreth desarrollaron la ergonomía, la cual es el estudio de métodos que combina aspectos psicológicos y físicos del individuo con el uso de herramientas y equipo de trabajo (Hernández y Rodríguez, 1994) "Gilbreth inició lo que ahora ha sido reconocido como la ciencia del estudio del movimiento. Por medio de detallados análisis y estudios de los movimientos desplegados en la ejecución de las funciones y el ambiente en el que se desarrollan tales funciones, estableció los fundamentos de toda aplicación eficaz del *management* (Urwick & Brench, 1986, p. 123)

I.2.2 Henry Laurence Gantt

"Quizá Gantt sea mejor conocido por su desarrollo de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo. Destacó la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control del trabajo. A la larga esto condujo a la famosa gráfica de *Gantt*" (Koontz & Weihrich, 1994, p. 35).

Si bien su aportación más representativa es la gráfica de *Gantt*, no quiere decir que solamente este autor se haya preocupado por el estudio de los tiempos y movimientos, de hecho, él "fue un precursor del desarrollo de la democracia industrial en el verdadero sentido de la palabra" (Urwick & Brench, 1986, p. 66). Gantt en Urwick & Brench (1986), decía que antes que lo contrataran, los empresarios debían leer sus obras, esto para que, estuvieran conscientes de su ideología, ya que los trabajadores tenían una gran participación en lo que se realizarán "La preocupación por el aspecto humano del *management* fue la característica fundamental de las

actividades de Gantt y el verdadero núcleo de su aportación como pionero (Urwick & Brench, 1986, p. 69).

Desde el principio, Gantt se mostró seguro y entusiasta en demostrar a los demás que la bonificación base del pago de salarios no era tan solo otro esquema de incentivos, si no la clave del *management* eficaz. Inducia a los trabajadores a que sus máquinas fueran mantenidas limpias y en buenas condiciones de funcionamiento a fin de evitar averías.

Así mismo, puso en evidencia la necesidad para el *management* de que los trabajadores y ejecutivos dedicaran tiempo y energía en la evolución de una mejor organización y control (Urwick & Brench, 1986). "Su interés se dirigía a la democracia industrial como inevitable eslabón final en sus esfuerzos para humanizar la ciencia del *management* y obtener métodos y un control de la producción eficaces para la promoción del bienestar de aquellos que manejan las máquinas" (Urwick & Brench, 1986, p. 72).

I.3 Henry Fayol

Fayol atribuyó su éxito a la aplicación de principios administrativos, también determinó que la administración es aplicable a todas las organizaciones. La mayor de sus aportaciones es el proceso administrativo (Hernández y Rodríguez, 2002). Para él los principios son de valor universal, ya que se pueden aplicar a cualquier organización, a continuación, se enlistan los catorce principios: (Fayol, 1961).

Tabla 5. Principios Administrativos.

14. Principios administrativos			
1.-	La división del trabajo	8.-	La centralización
2.-	La autoridad	9.-	La jerarquía
3.-	La disciplina	10.-	Orden
4.-	La unidad de mando	11.-	La equidad
5.-	La unidad de dirección	12.-	La estabilidad del personal
6.-	La subordinación de los intereses particulares al interés general	13.-	La iniciativa
7.-	La remuneración	14.-	La unión del personal

Fuente 1. (Fayol, 1961)

Fayol apuntó que su interés no fue el ser exhaustivo en la integración de los principios antes mencionados, más bien estos fueron los que usó al desempeñarse en sus puestos gerenciales (Koontz & Weihrich, 1994).

Como ya se ha mencionado, Henry Fayol es el padre del proceso administrativo, él mencionaba que en las organizaciones se llevaban a cabo diferentes tipos de actividades, las cuales, la mayoría, estaban suficientemente estudiadas, con excepción de las actividades administrativas (figura 1).

Figura 1. Actividades desempeñadas en las organizaciones.

Basado en (Koontz y Weihrich, 1994).

Como se puede observar, el proceso administrativo al principio contaba con 5 funciones, la primera "Previsión" actualmente se encuentra de manera implícita en la planeación, así como la coordinación se ha integrado en la función dirección.

II. Escuela de humano relacionista

II.1 Mary Parker Follett

Fue una filósofa, cuyo campo de interés en la psicología de la actividad humana y las relaciones humanas en las organizaciones (Urwick & Brench, 1986). Criticó vehementemente la

administración científica de Taylor y a sus seguidores, firmó que solo consideraba los aspectos mecánicos del trabajo y olvidaba otros factores como los psicosociales (Hernández y Rodríguez, 1994). Afirmó que las organizaciones son fuente de conflicto, lo cuales se debe de manejar con estrategias puntuales (Hernández y Rodríguez, 1994).

III. Teoría de sistemas

III.1 Ludwig Von Bertalanffy

Ludwig Von Bertalanffy nació en Viena en 1901 y fue profesor de biología en la universidad de su ciudad natal hasta que en 1949 marchó a Canadá y a los estados Unidos en donde adquirió un enorme prestigio académico (Von Bertalanffy, 1986)

Bertalanffy (1986) dice que al parecer existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes. Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de los sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos.

Para Bertalanffy un sistema es un conjunto de elementos que interaccionan entre sí para llegar a un objetivo. La teoría general de los sistemas nos muestra que en un todo hay partes (subsistemas) en interrelación y que a su vez ese todo es parte de otro sistema o supra sistema.

IV. Gestión de la calidad

Los gurús de la calidad, que realizaron contribuciones significativas a la mejora continua de las empresas. De los cuales destacan a Joseph Juran, W. Edwards Deming y Kaoru Ishikawa, quienes fueron promotores transcendentales para las compañías japonesas después de la segunda guerra mundial. A continuación, se da una breve reseña de cada uno de ellos (Cortés, 2013).

IV.1 W. Edwards Deming

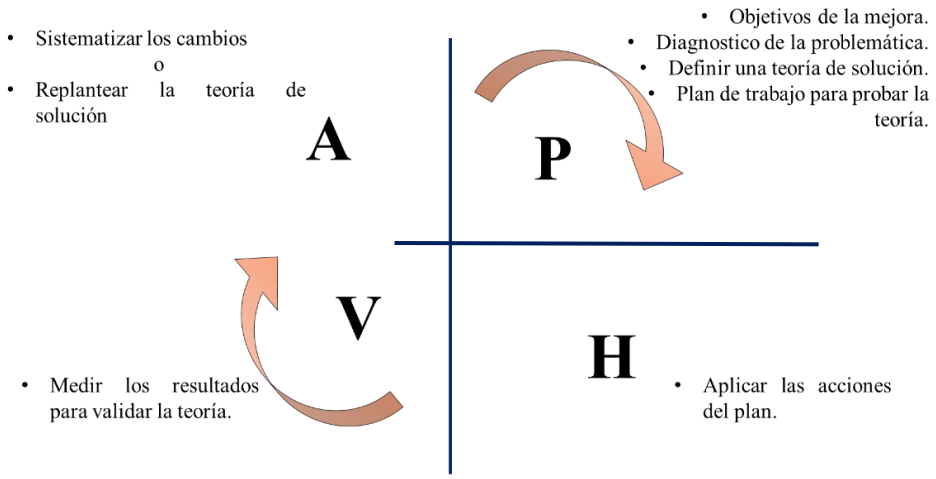
Licenciado en ingeniería, experto en las técnicas de muestreo estadístico, Deming obtuvo el grado de doctor en matemáticas y física, siendo el mejor estudiante de W.A. Shewhart, reconocido estadístico de los laboratorios Bell (Izar & González, 2004).

En sus mensajes a administradores, concretó catorce puntos, los cuales se deben de adoptar para garantizar la posición competitiva de sus empresas. Los criterios implican una nueva filosofía de negocios que buscan una estabilidad en el largo plazo, donde las decisiones se toman en

busca de la lealtad de los consumidores, en lugar de utilidades a corto plazo (Izar & González, 2004).

Sus contribuciones más destacadas son: Motivó a los administradores a tomar decisiones en base a los datos estadísticos para evitar el sobre control de los procesos, animando el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, al cual se llamó circulo *Deming* (Izar & González, 2004), además "Deming impulsó a los japoneses a adoptar el enfoque sistemático para la solución de problemas, conocido como circulo *Deming* (Figura 2) o Planear, Hacer, Verificar, Actuar" (PHVA) (Guajardo, 2003).

Figura 2. Ciclo Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)



(Guajardo, 2003, p. 43)

El ciclo de la calidad considera cuatro etapas:

1. Planear. Etapa donde se desarrollan las siguientes actividades: Establecer el objetivo de la mejora; la persona ejecuta un diagnóstico para determinar la situación actual de todos los aspectos y precisar su problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto generó en su vida; se define como una teoría de solución la que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo; se define un plan de trabajo a efectuar y se prueba la teoría de solución (Guajardo, 2003).

2. Hacer. En esta fase esencialmente se pone en práctica el plan de trabajo proyectado, estableciendo alguna especie de control en seguimiento para garantizar el apego al programa (Guajardo, 2003).

3. Verificar. Se deben de aprobar los resultados alcanzados, y por consiguiente se comparan con los proyectados. Para llevarla a cabo, es importante establecer

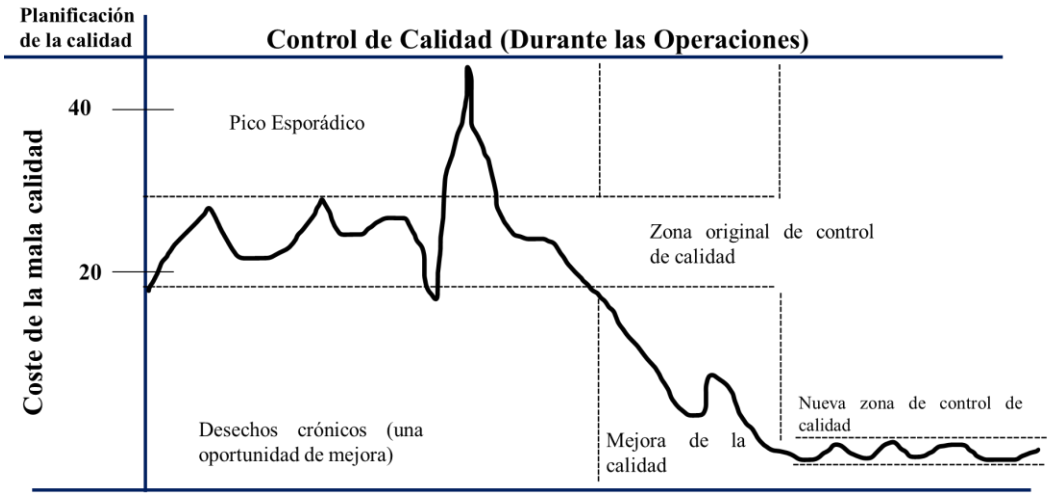
indicadores de resultados, ya que, lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos de manera sistemática (Guajardo, 2003).

4. Actuar. Si al rectificar los resultados, se logran los beneficios anhelados, es importante sistematizar y evidenciar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios. Si por el contrario no se alcanzaron los resultados se actúa replanteando la teoría de solución hasta conseguir los beneficios que se han estado esperando (Guajardo, 2003).

IV.2 Joseph M. Juran

Una de sus principales contribuciones es la denominada Trilogía de la Calidad (Figura 3), en la que señala la interrelación existente entre planificación, control y mejora de la calidad. Para Juran la calidad debe ser planificada (Miranda et al., 2007)

Figura 3. Diagrama de la trilogía de la calidad. (Juran, 1990, p. 21)



"Planificación de la calidad: es la actividad para desarrollar los productos y procesos solicitados para satisfacer las necesidades de los clientes" (Juran, 1996, p. 15) "Control de la calidad: este apartado consiste en los siguientes pasos: evaluar el comportamiento de la calidad real; comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad; proceder sobre las diferencias" (Juran, 1996, p. 16). Mejora de la calidad: Es el proceso por el cual se eleva el comportamiento de la calidad hasta unos niveles sin precedentes (Juran, 1996).

Juran afirma que el cambio a la calidad se da de manera muy similar a otros cambios en la organización; es decir, usando el marco existente para la toma de decisiones y acciones organizacionales, como por ejemplo describir la trilogía de la calidad: planificación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad (Stoner et al., 1996)

IV.3 Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa se considera como el primer autor que intentó recalcar las discrepancias entre los estilos de administración japonés y los occidentales. Su hipótesis principal se basaba en que las diferentes características culturales entre ambas sociedades fueron clave en el éxito japonés en calidad (Cantú, 1997).

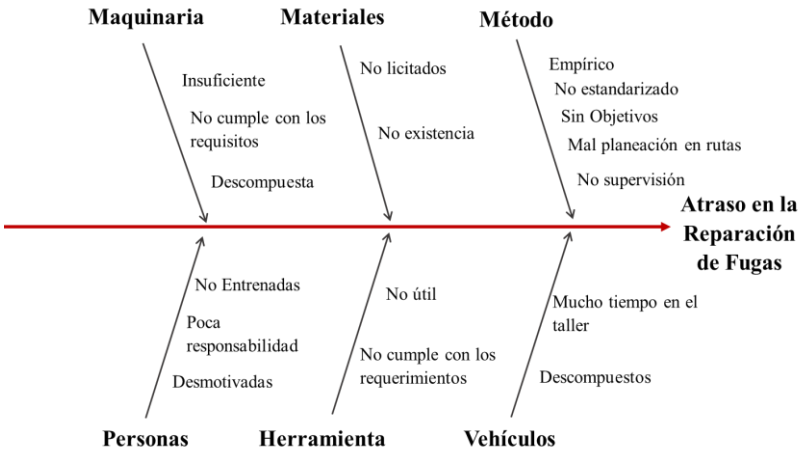
Una de sus tantas contribuciones a la calidad fueron los Círculos de Calidad (CC), Ishikawa (1986).

> "Los (CC) es un grupo de tamaño reducido que desarrolla diversas actividades sobre el control de calidad de manera voluntaria dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo de una manera continua y constante, actividades de control y mejoramiento dentro del taller manejando técnicas de control de calidad en colaboración de todos los miembros" (Ishikawa, 1986, p. 133)

En 1949 se inició con el primer curso de control de calidad fomentando en todo Japón la educación de la materia, pero de manera temprana se llegó a comprender que aparte de entrenar a los niveles alto e intermedio, también se necesitaba de capacitar a los trabajadores en línea, que son los encargados de manufacturar los productos. Con la aparición de la revista Gemba-to-QC (control de calidad para supervisores en abril de 1962, se empiezan las actividades de los círculos de calidad.

La contribución más famosa del Dr. Ishikawa, según Swift (1995) es el diagrama de causa-efecto, el cual se desarrolló al final de 1950´s. Algunas veces reconocido como diagrama de pescado, o el diagrama de Ishikawa (figura 4).

Figura 4: Ejemplo de un diagrama de Ishikawa



Elaboración propia

Ishikawa señaló “que el control de la calidad se apoya en siete herramientas básicas:” (Hernández y Rodríguez, 1994)

1. Gráfico de proceso
2. Hoja de registro y lista de verificación.
3. Diagrama de Pareto.
4. El diagrama causa-efecto (“espina de pescado”)
5. Análisis de correlación y dispersión.
6. Gráfica de control.
7. Histogramas.

Las herramientas se pueden utilizar tanto en áreas de producción como de servicio, con el fin de establecer un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones.

V. Enfoques contemporáneos

V.1 Gestión del conocimiento

V.1.1 Nonaka y Takeuchi

Para entender mejor este concepto tomaremos la definición de Alegre (2004):

> “Consiste en un conjunto de técnicas, herramientas y prácticas que persigue la creación, distribución, almacenamiento y aplicación del conocimiento, tanto en el seno de la empresa como dentro de una red de empresas, cuyo resultado final será la creación de competencias distintivas que afectarán positivamente la competitividad de la empresa” (Alegre, 2004, p. 48)

Como se puede observar la gestión del conocimiento es una herramienta importante dentro de las empresas; este es un proceso que se tiene que llevar a cabo de la forma más eficaz posible, ya que sin éste las empresas pierden competitividad.

Toda empresa necesita del saber, esto es la “totalidad de conocimientos, capacidades y habilidades que disponen a las personas para la solución de problemas, ya que implica tanto los conocimientos teóricos como las reglas prácticas diarias y las instrucciones de actuación” (North & Rivas, 2008, p. 42), sin estas instrucciones de actuación los empleados pierden tiempo en comprender y saber las operaciones básicas y complejas de la empresa.

Conocimiento tácito. Los empleados en una empresa tienen la capacidad de interiorizar el conocimiento aprendido con base en la experiencia en el desempeño en las actividades laborales, el conocimiento tácito "hace la referencia al conocimiento que interiormente la persona tiene y que presenta bastante dificultad para ser transmitido a otras personas" (Nonaka y Takeuchi, 1995; citado en Santillán, 2010, p. 24)

Conocimiento explícito. Pero no todo el conocimiento esta interiorizado en una persona, sino que también se encuentra en diferentes documentos como diagramas de flujo, manuales de organización; el conocimiento explicito es "aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio y es de fácil transmisión" (Nonaka y Takeuchi, 1995; citado en Santillán, 2010, p. 24)

Figura 5. Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas

	Conocimiento tácito	**A**	**Conocimiento Explícito**
Conocimiento tácito **DESDE**	(Socialización) **Conocimiento Armonizado.**		(Exteriorización) **Conocimiento Conceptual.**
Conocimiento Explícito	(Interiorización) **Conocimiento Operacional.**		(Combinación) **Conocimiento Sistemático.**

(Nonaka y Takeuchi, 1999; citado en (Barragán, 2009, p. 77)

El conocimiento puede ser transmitido de diferentes maneras:

> "de tácito a tácito (socialización), donde grupos de personas interactúan y comparten modelos mentales y experiencias; de tácito a explícito (exteriorización) referente a la discusión o reflexión del conocimiento tácito para la creación de conocimiento conceptual a partir de metáforas y/o analogías; de explícito a explícito (combinación) que se genera a través de la distribución del conocimiento recién creado por redes de la organización, originando con ello conocimiento sistemático; y de explícito a tácito (interiorización) asociado al *Learning by Doing* (experiencia), creando con esto conocimiento de tipo operacional" (ver figura 5) (Barragán, 2009, p. 77)

V.2 Gestión del Cambio

La gestión del cambio es como una respuesta a dificultades en el proceso de cambio de estrategia: “El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (Hitt et al., 2015, p. 371).

V.3 Gestión de Proyectos

Dentro de la ejecución de proyectos suelen presentarse restricciones ya sea de costos, de tiempo o de recurso, por esto, la aplicación de técnicas de administración de proyectos es la manera más eficiente de gestionar proyectos. La administración de proyectos procura dirigir y guiar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos a través del empleo del proceso administrativo; la planificación, organización, dirección de recursos y de la ejecución y control de los planes, con el fin de cumplir con los objetivos.

Las técnicas de Administración de Proyectos están demostrando ser la forma más eficiente para gestionar proyectos cuando existen restricciones de costos, tiempo y recurso. La administración de proyectos se orienta a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos. Se nutren de la planificación, organización y dirección de recursos - humanos y materiales – y de la ejecución y control de los planes para lograr los objetivos (Lledó & Rivarola, 2004).

V.4 Gestión de la Felicidad

Un aspecto importante que se debe atender en las relaciones laborales es la felicidad en el trabajo, entendiéndose como la reacción afectiva que muestra el empleado ante su trabajo, basándose en la comparación de los resultados de las actividades actuales y los resultados deseados.

La importancia de mantener trabajadores felices radica en que un empleado que tiene implicación laboral, es decir, tiene un mayor grado de participación, con sentimientos de pertenencia, valores y objetivos afines a la organización, estará más comprometido con su trabajo y realizará un mayor esfuerzo para contribuir al éxito de la organización. Mantener empleados con implicación laboral requiere de mayor compromiso individual, compromiso físico, cognitivo y emocional con el trabajo, para ello es importante ofrecer oportunidades de prosperidad, crecimiento y progreso dentro de su trabajo, esto puede lograrse a través de juicios cognitivos como el salario, compañeros de trabajo o entorno laboral que permitan aumentar su afecto y satisfacción laboral (Ramírez et al., 2020)

La felicidad en el trabajo es la reacción afectiva del empleado frente a un trabajo basándose en la comparación entre los resultados actuales y los resultados deseados, que exige un compromiso organizativo (*organizational commitment*) que implica sentimientos de pertenencia a la organización, pues los empleados comprometidos realizan un esfuerzo extra para contribuir al éxito de la organización, basado en la coincidencia con sus valores y objetivos, que tiene Implicación laboral (*involvement*) tal que el trabajo forma parte crucial de la vida de una persona, que exige compromiso individual (*personal engagement*) compromiso físico, cognitivo y emocional con el trabajo, que está relacionada con las posibilidades de prosperidad en el trabajo, asociadas con prosperidad, crecimiento, progreso (*thriving*) que se manifiesta en el afecto en el trabajo y la satisfacción laboral, que recoge juicios cognitivos como el salario, compañeros de trabajo, supervisión, entorno laboral (Ramírez et al., 2020).

V.5 Gestión de la transformación digital en las organizaciones

La digitalización de la sociedad consta de adaptar nuevas tecnologías digitales -incluida la digitalización de objetos y procesos- y los cambios al interior de las empresas, estos procesos tienen como resultado la transformación digital en las organizaciones. Este término se refiere a la gestión corporativa de las técnicas y elementos que manejan de acuerdo con la progresión digital que presenta la sociedad con el fin de crear o mantener un valor agregado.

La transformación digital es tanto efecto como respuesta organizacional a la digitalización de la sociedad e implica tanto la adopción de nuevas tecnologías digitales –incluida la digitación de ciertos objetos y procesos- como también una serie de cambios al interior de las empresas. Es la adaptación en la gestión corporativa de empresas en función de la digitalización progresiva que se ve en la sociedad, con el fin de asegurar la creación de valor agregado. (Halpern & Valderrama, 2018)

V.6 Gestión de la auditoría interna bajo ISO 19011:2018

La auditoría cuenta con un número de principios. Estos principios deberán ayudar a hacer de la auditoría una herramienta efectiva y confiable para la base de las políticas de gestión y controles, a través información que se brinda, en la una organización pueda actuar con el fin de mejorar su desempeño. Las auditorías internas, normalmente son conocidas como auditorías de primera parte, están son hechas por o en nombre de la misma organización. (NORMA ISO 19011:2018 Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión, s/f).

V.7 Gestión de solución de conflictos

El conflicto es una crisis o problema, aunque también representa la oportunidad de poder mejorar una situación. El conflicto es inevitable en las relaciones sociales y puede tomar un camino constructivo o destructivo. Se refiere a un camino constructivo cuando se obtiene algún beneficio de la situación.

Por el contrario, el camino es destructivo cuando se convierte en un círculo vicioso que, en vez de obtener un beneficio, se siguen creando más problemas. Por tanto, la cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto, sino enfrentarlo de tal modo que salgamos beneficiados. Cada persona suele adoptar actitudes diferentes ante las problemáticas, desde el evasor que pretende que ignorando el problema éste desaparece, hasta aquel que considera que a alaridos y garrotazos todo se resuelve (Fierro, 2012).

V.8 Gestión del talento humano

Hoy en día se intenta alejar el término Recurso Humano, ya que se refiere a las personas como un instrumento que se ocupa al laboral en una entidad y no como el capital principal de la empresa, el cual tiene conocimientos y experiencias que ha adquirido a lo largo de su vida.

Por su parte, la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, por medio de la maximización de las aptitudes de los individuos dentro de una empresa, además de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e integración del personal (Vallejo, 2015).

V.9 Gestión de riesgos

Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre día con día, por tal razón existe la probabilidad de que se causen situaciones adversas y provoquen un impacto mayor al esperado. En este sentido la empresa deberá planear el cómo manejará el riesgo. Las diferentes estrategias van desde evitar el riesgo, por medio de impedir el iniciar la actividad, hasta la eliminación total de la fuente del riesgo.

V.10 Gestión de la responsabilidad social y la sustentabilidad

Es la interrelación de los principios económico, social y ambiental. El principio de sustentabilidad surge con la globalización como una marca de un límite y el signo que reorienta el proceso civilizatorio de la humanidad, se comprende que el desarrollo debe enfocarse en los seres humanos y no sólo en los índices económicos. La sustentabilidad es la equidad ecológica, económica y social, tanto para las presentes generaciones, así como para las futuras. La

sociedad es parte de estos ecosistemas, por lo tanto, es necesario respetar la capacidad de carga de cada ecosistema que rodea a la humanidad (Quintanilla et al., 2011).

CONCLUSIONES

Indudablemente la administración ha evolucionado y seguirá evolucionando, gracias a los personajes que incansablemente han dedicado a su vida a la investigación y a la aportación de conocimientos; el recuento de que se dio en este capítulo, desde la escuela clásica hasta los enfoques contemporáneos de la administración, sirve para comprender, en un panorama amplio, a la administración y la gestión.

La escuela clásica cambió las maneras de producción a finales del siglo IXX y a principios del siglo XX, es claro que Taylor tenía que empezar por algún lado, éste fue el estudio de los movimientos, si bien es cierto que en su obra describía a los trabajadores como ignorantes y bueyes, diciendo que incluso un gorila bien entrenado podía hacer bien su trabajo, se recuerda que él convivió gran parte del tiempo con ellos, al principio como compañeros del mismo nivel y posteriormente como su supervisor, siendo por este hecho, sujeto de amenazas, que atentaban con su dignidad y hasta contra su propia vida; también fue ampliamente criticado porque abusó de la palabra ciencia en su obra, ya que la aplicó hasta para definir el método para colocar a los ladrillos "la ciencia de colocar los ladrillo".

La administración científica fue denostada por aquellos que, en su afán de obtener resultados a corto plazo, la aplicaron mal. Sus colegas Gantt y los esposos Gilbreth son más recordados por el estudio de los movimientos que por las aportaciones, también importantes, como la lucha de la democratización industrial y los aumentos de salarios de H. Gantt y los estudios de la ergonomía o también conocida como la ingeniería humana de los esposos Gilbreth.

En defensa del ser humano, surge la corriente, humano relacionista, teniendo como exponente a Mary P. Follett, quien realiza estudios psicológicos y de las relaciones emocionales de los individuos en el trabajo, Follett criticó a Taylor por diseñar métodos mecanicistas en el trabajo. Estas dos corrientes con fuertes desavenencias tienen que coexistir ya que el trabajo se lleva a cabo en las dos dimensiones.

En un intermedio, antes de pasar a la gestión de la calidad, se cita a la teoría general de sistemas, ya que la calidad se basa en demasía en esta teoría, su representante es Ludwig Von Bertalanffy, quien logra diseñar una teoría aplicable a todas las áreas de conocimiento, la teoría general de los sistemas nos muestra que en un todo hay partes (subsistemas) en interrelación y que a su vez ese todo es parte de otro sistema o supra sistema. La calidad se sostiene en enfoques de

estandarización y de satisfacción al cliente, tanto interno como externo de la organización, los representantes de esta teoría son W. Deming, quien llevó la filosofía de la calidad al Japón, así como J. M. Juran y K. Ishikawa, aportaron sus conocimientos de la calidad en aquel país.

Los enfoques contemporáneos de la administración y la gestión han tenido una evolución histórica desde principios de 1900 hasta hoy en día, la evolución continúa en nuestros días, pero aplicada a el desarrollo de los intangibles en la organización, como el conocimiento, el cambio en sí mismo, dentro de la organización, el talento humano, así como el cuidado de los recursos naturales, con una visión más amplia, sin dejar de lado los problemas sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa.* Publicacions de la Universitat Jaume I.

Barragán, A. (2009). *Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento.* http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7150/1/barragan.pdf

Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad.* McGraw-Hill.

Cortés, N. (2013). *Diagnóstico de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, en el Colegio Teresita.* Universidad Veracruzana.

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. Herrero Hnos.

Fierro, A. E. (2012). *Manejo de conflictos y mediación.* OXFORD.

file:///C:/Users/No%C3%A9%20Cort%C3%A9s/Desktop/Libro%20enfoques%20contempor%C3%A1neos%20de%20gesti%C3%B3n/Manejo_de_Conflictos_y_Mediacion.pdf

Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total, conceptos y enseñanzas de los maestros de la calidad.* Pax.

Halpern, D., & Valderrama, M. (2018). *Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital*. Claro Empresas.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico*. McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*.

file:///C:/Users/NOCORT~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/6cfad653-1366-4bd1-a3ec-cd73111d001a/Administracion_Estrategica_Un_enfoque_in.pdf

Hitt, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral.* (11a.). Cengage Learning.

file:///C:/Users/NOCORT~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/6cfad653-1366-4bd1-a3ec-cd73111d001a/Administracion_Estrategica_Un_enfoque_in.pdf

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa?* Norma S.A.

Izar, J., & González, J. (2004). *Las 7 herramientas de la calidad.* Universitaria Potosina.

Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos.* Díaz de Santos S.A.

Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño.* Díaz de Santos S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*. McGraw Hill.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2004). *Claves para el éxito de los proyectos: Cómo gestionar proyectos en condiciones de riesgo*. Alta Dirección.

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad.* Delta publicaciones.

NORMA ISO 19011:2018 Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión. https://www.cmdcertification.com/wp-content/uploads/2020/11/ISO-19011-2018.pdf

North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento, una guía práctica hacia la empresa inteligente.* Libros en red.

Quintanilla, G., Díaz, O., Salinas, G., Casas, M., Huitrón, J., Beltrán, R., & Guerrero, E. (2011). *DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL CONTEXTO ACTUAL.* COP 15.

Ramírez, A., Orozco, D., & Garzón, M. (2020). *GESTIÓN DE LA FELICIDAD, BIENESTAR SUBJETIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. *18*(2).

https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057

Santillán, M. (2010). *Gestión del conocimiento, el modelo de gestión de empresas del siglo XXI.* Netbiblo, S. L.

Stoner, Freeman, & Gilbert. (1996). *Administración.* Prentice – Hall.

Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.

Urwick, L., & Brench, E. (1986). *La historia del management*. Ediciones Orbis.

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Von Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.

Diciembre 2024 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2024 de Autores
Formato: PDF
Tamaño: A4 210 x 297 mm
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834